

Susanna Aaltonen

JULKISEN KASVUSTRATEGIAN HAHMOTTELU
KOHDEORGANISAATIOON

Yrittäjän koulutusohjelma
2019

Aaltonen, Susanna
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Yrittäjän koulutusohjelma
Tammikuu 2020
Sivumäärä: 65
Liitteitä: 0

Asiasanat: strategiatyö, SWOT-analyysi, analyysimenetelmät, kasvuyritykset

Tässä opinnäytetyössä toteutettiin toimeksiantajayritys Lännen mattohuolto Oy:lle julkisen kasvustrategian hahmotelma. Opinnäytetyössä tutkittiin erilaisten analyysien perusteella, minkälainen julkinen kasvustrategia voisi olla sopiva toimeksiantajayritykselle. Opinnäytetyöntekijä tutki toimeksiantajayrityksen toimialaa ja kilpailijoiden toimintaa, jonka perusteella oli mahdollista luoda strategiahahmotelmaan piirteitä, jonka avulla yritys erottuu kilpailijoista.

Toimeksiantajayrityksen tavoite oli kasvattaa toimintaansa tulevaisuudessa. Yrityksellä ei ole ollut opinnäytetyöhön mennessä selkeää kasvustrategiaa konkreettisessa muodossa ja kasvua on vaikea toteuttaa ilman suunnitelmallisuutta. Yritys halusi viestiä myös sidosryhmilleen kasvun tavoittelusta ja siksi päädyttiin julkisen strategian hahmotelman luomiseen. Julkisen kasvustrategian hahmotelmaa aiotaan täydentää opinnäytetyön valmistumisen jälkeen myös sisäiseksi strategiaksi.

Opinnäytetyö toteutettiin tapaustutkimuksena. Tutkimusmenetelmiä olivat haastattelu, havainnointi ja benchmarking-menetelmä. Opinnäytetyöntekijä oli samalla töissä yrityksessä, joten havainnointi tapahtui hyvin luonnollisissa olosuhteissa. Haastattelut toteutettiin myös normaaleissa keskustelutilanteissa ilman varsinaista pohjaa. Benchmarking-menetelmällä tutkittiin hyvin kasvustrategiansa toteuttaneita yrityksiä. Toimeksiantajayrityksen toimialaa ja kilpailijoita tutkittiin myös erilaisin analyysin ja yritykselle toteutettiin SWOT-analyysi.

Opinnäytetyön tuotoksena valmistui Lännen mattohuolto Oy:n vision ja strategian hahmotelmat. Hahmotelmia aiotaan täydentää yrityksen toimesta vielä sisäiseksi strategiaksi ja päättää julkinen kasvustrategia, joka voidaan julkaista yrityksen nettisivuille.

PLANNING A PUBLIC GROWHT STRATEGY FOR A TARGET COMPANY

Aaltonen, Susanna

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Entrepreneurship

January 2020

Number of pages: 65

Appendices: 0

Keywords: strategy work, SWOT-analysis, analytical methods, growth companies

Purpose of this thesis was to plan a public growth strategy for principal company Lännen mattohuolto Oy. In this thesis was researched with different kind of analyses that which kind of public growth strategy could be suitable for principal company. Author of the thesis did a research for principal company's line of business and main competitor's operations, which with was possible to produce outline which makes a difference between principal company and competitors.

Principal company's target was increase their trade and business in the future. Until the thesis was done, Lännen mattohuolto Oy didn't have concrete strategy and it is very difficult to grow without a plan. Company wanted to communicate about growth for stakeholders and that is why author of thesis and company owner decided that author will plan a public growth strategy for a company. Company will make public growth strategy more complete and do an internal strategy from it, after thesis is finished.

This thesis was made as a case study. Research methods were interviews, observation and benchmarking-method. Author of the thesis was working in company, while she did the thesis, so observation and interviews were done in natural circumstances without any framings. Author of thesis used benchmarking-method to research how some companies has manage to grow with their strategies. Principal company's line of business and competitors were researched with different analyses and author did a SWOT-analysis for a company.

In this thesis the author produced a vision's and public growth strategy's outlines. After this thesis is published, principal company is going to supplement things to strategy, that they can use it as an internal strategy and public strategy, which can be published to company's website.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Taustaa	6
1.2	Työn tavoite	7
2	LÄNNEN MATTOHUOLTO OY	8
2.1	Yrityksen toiminta	8
3	TYÖN TOTEUTTAMINEN	10
3.1	Toteutustapana tapaustutkimus.....	10
3.2	Tiedon keruu	11
3.2.1	Haastattelut	11
3.2.2	Havainnointi	12
3.2.3	Benchmarking	13
4	STRATEGIA.....	15
4.1	Strategiamallit	16
4.2	Strategian suunnittelu ja luominen.....	18
4.3	Strategian lähestymistavat	19
4.3.1	Tuotantolähtöinen toimintatapa.....	20
4.3.2	Tuotekehityslähtöinen toimintatapa	21
4.3.3	Asiakaspalvelulähtöinen toimintatapa.....	22
4.3.4	Julkishallinnollinen toimintatapa.....	24
4.4	Strategia pk-yrityksessä	25
5	STRATEGIAN LUOMINEN.....	29
5.1	Swot-analyysi.....	29
5.2	Viiden kilpailuvoiman malli	30
5.3	Kilpailija-analyysi.....	32
6	KASVUSTRATEGIA	35
6.1	Ansoff-matriisi	35
6.1	Onnistuneita kasvustrategioita	38
6.1.1	Ikea	38
6.1.2	Dropbox	40
6.1.3	Lindström Oy	42
6.1.4	Vacon	43
7	STRATEGIA TOIMEKSIANTAJAYRITYKSELLE	45
7.1	Teorian hyödyntäminen lopputuotoksessa.....	46
7.2	Avoin haastattelu yrittäjän kanssa	47

7.3	SWOT-analyysi.....	49
7.3.1	Vahvuudet	49
7.3.2	Heikkoudet	50
7.3.3	Mahdollisuudet	51
7.3.4	Uhat	51
7.4	Toimiala-analyysi	52
7.5	Kilpailija-analyysi.....	54
7.5.1	Lindström Oy	54
7.5.2	Berendsen/Elis	55
7.5.3	Nykypesu Oy	56
7.6	Ansoff-matriisi toimeksiantajayritykselle.....	56
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA HAHMOTELMA.....	60
8.1	Yrityksen vision hahmotelmat	60
8.2	Yrityksen arvojen määrittely.....	61
8.3	Yrityksen julkisen kasvustrategian hahmotelma	61
	LÄHTEET.....	63

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö tehdään Lännen mattohuolto Oy:n toimeksiantona. Yritykselle pyritään hahmottelemaan ja ideoimaan julkinen kasvustrategia, joten työn aihepiiri pyörii yritystoiminnan kasvattamisen ja strategian luomisen ympärillä. Toimeksiantajayritykselle pyritään tässä opinnäytetyössä luomaan ideoita lopullisen ja kasvuun tähtäävän julkisen strategian suunnitteluun. Hyvin harva yritys pyrkii strategiassaan ikinä toiminnan supistamiseen, usein voidaan siis ajatella kaikkien strategioiden koskevan kasvua, vaikka kasvutavoitteet olisivatkin maltilliset. (Lindroos & Lohivesi 2010, 89). Siksi tässä opinnäytetyössä sivutaan strategiaa yleisesti ja sen lisäksi erityisesti kasvustrategian osalta. Julkisen kasvustrategian avulla yritys viestii sidosryhmilleen kasvusta ja näin parantaa julkista imagoaan.

Yritysten täytyy jatkuvasti vastata kehittyvän liikemaailman tarpeisiin. Jos yritys haluaa kehittyä, tulee myös ottaa huomioon, että usein kehittyminen vaatii myös liiketoiminnan kasvattamista. Kasvu ei kuitenkaan tapahdu itsestään, vaan vaatii onnistuakseen toimivan strategian. Strategian avulla yritys kykenee hallitsemaan niin ulkoisia kuin sisäisiä tekijöitä niiden välillä olevia vuorovaikutussuhteita sillä tavalla, että asetetut tavoitteet esimerkiksi kannattavuudessa tai kehittämisessä voidaan saavuttaa. (Kamensky 2015, 23.)

Kasvu toimii yrityksen pitkän ajan menestyksen edistäjänä. Mikäli yritys ei tavoittele kasvua, on yrityksen olemassaolo pitkällä aikavälillä vaarassa. Mikäli taas yritys kasvaa liian nopeasti liian lyhyellä aikavälillä, voi yritys joutua kasvukriisin keskelle. Yrityksen kasvattaminen on siis kannattavinta tehdä yritystä säästellen ja riskejä välttäen. Kasvuun on siis suositeltavaa aina tähdätä. (Viitala & Jylhä, 2013.) Kuitenkin vaativassa kilpailussa yritys ei pääse menestymään, mikäli toiminnan tavoitteita ei ole asetettu tarpeeksi korkealle ja kunnianhimoiselle tasolle. (Kamensky, 2015).

1.1 Taustaa

Opinnäytetyön aiheeseen on päädytty opinnäytetyöntekijän koulutusohjelman ja uratavoitteiden perusteella. Tekijä opiskelee Satakunnan ammattikorkeakoulussa yrittäjän koulutusohjelmassa. Lännen mattohuolto Oy on opinnäytetyöntekijän isän omistama yritys. Opinnäytetyötä on tarkoitus käyttää hyödyksi tulevaisuudessa yrityksen sukupolvenvaihdosta ja sen tavoitteita silmällä pitäen, jossa tämän opinnäytetyöntekijän olisi määrä siirtyä yrityksen pääasialliseksi omistajaksi.

Yrityksen tulevaisuuden tavoitteena on laajentaa liiketoimintaa, mutta kasvulle ei ole suunniteltu vielä selvää strategiaa. Lännen mattohuollon toiminta on pyörinyt tähän mennessä varsin menestyksekkäästikin omalla painollaan, ilman varsinaista suunniteltua konkreettista strategiaa. Tämä opinnäytetyö auttaa toimeksiantajaa selventämään ajatuksia liiketoiminnan kasvuun ja strategiaan liittyen. Yritystä päivitetään nykypäivään ja vastaamaan paremmin muuttuvan markkinan vaatimuksia.

1.2 Työn tavoite

Opinnäytetyön tavoite on auttaa Lännen mattohuolto Oy:ta strategian luomisessa ja kasvuun tähtäämisessä ideoimalla yritykselle julkisen kasvustrategian suuntaviivoja. Opinnäytetyö on tarkoitus toteuttaa haastattelemalla yrityksen väkeä ja havainnoimalla toimintaa. Opinnäytetyön tekijällä on jo valtavasti vuosien varrelta kertynyttä hiljaista tietoa, mutta työssä tarvitaan silti tietoa yrityksen kannattavasta kasvusta ja strategia-ajattelusta.

2 LÄNNEN MATTOHUOLTO OY

Lännen mattohuolto Oy on vuonna 1994 perustettu osakeyhtiö. Yrityksen tarjontaan kuuluvat likaa keräävien mattojen sekä ritilöiden myynti, vuokraus ja pesupalvelu. Yritys pyrkii erikoistumaan toimialalla mattojen erinomaisella laadulla, tuotteiden yksilöinnillä sekä joustavalla palvelulla. Mattovalikoimaa on niin logomatoista käytävä-mattoihin. Jokaisen asiakkaan kanssa sovitaan ostetulle tai vuokratulle matolle huoltoväli, jonka mukaan yrityksen kuskit käyvät hakemassa maton pesuun ja tuovat pesun ajaksi tilalle vaihtomaton. (Lännen mattohuollon [www-sivut](#) 2019.)

Yrityksen liikevaihto on pyörinyt viimeiset neljä vuotta 500-630 tuhannen euron välissä. Liikevaihto on vuosi vuodelta kasvanut maltillisesti (Fonecta Finder [www-sivut](#) 2019.) Yritys työllistää tällä hetkellä neljä henkilöä, sekä kesäaikaan yhteensä noin viisi työntekijää. Lännen mattohuolto Oy:n toimipiste sijaitsee Säkylässä, mutta asiakkaita löytyy Varsinais-Suomesta, Pirkanmaalta ja Satakunnasta.

Joustavan palvelun lisäksi yrityksessä on pyritty huomioimaan ympäristön näkökulma. Noin 80 prosenttia yrityksen myymistä matoista on valmistettu Econyl-materiaalista, joka on 100-prosenttisesti kierrätettyä. Mattoihin tarvittava pesuvesi lämmitetään maalämmöllä ja erikoispesulassa on asennettuna lämmön talteenottojärjestelmä energian säästämiseksi. Mattojen pesukoneet ovat kehitetty myös ympäristöä ajatellen. Yrityksessä myytävien mattojen nukaston määrä on moninkertainen toimialan muihin myytäviin mattomalleihin verrattuna. Moninkertainen nukaston määrä takaa matolle suuremman liankeräyskapasiteetin ja näin ollen mattoa tarvitsee hakea pesuun harvemmin, joka on päästöjä vähentävä tekijä ympäristölle. (Lännen mattohuolto Oy:n [www-sivut](#) 2019.)

2.1 Yrityksen toiminta

Lännen mattohuolto Oy:n toiminta on vakaassa tilassa, kasvuun ei ole erityisesti panostettu, mutta vuosien pitkäjänteisellä työllä on saavutettu jatkuvaa maltillista kasvua. Yrityksessä työskentelee tällä hetkellä itse yrityksen perustaja Jyrki Aaltonen,

jonka tehtäväskalaan kuuluu asiakassuhteiden huolto, uusasiakashankinta sekä päivittäiset yrityksen asiat kuten laskutus ja henkilöstöhallinto.

Tämän opinnäytetyön tekijä työskentelee myös toimeksiantajayrityksessä. Opinnäytetyöntekijän tehtävät yrityksessä ovat nykyään samankaltaiset pääomistajan kanssa mattojen valmistamisen lisäksi. Yrityksessä työskentelevien kahden muun työntekijän työtehtäviin kuuluvat mattojen pesu, kuljetus sekä niiden asentaminen. Kuskit tekevät myös osansa myyntityöstä ja asiakaspalvelusta, kun esimerkiksi tapaavat asiakkaita mattoja hakiessaan. Yrityksellä on tällä hetkellä omistuksessa yksi kuljetusauto. Mattojen kuljetus on osittain ulkoistettu toiselle yritykselle, jonka auto on myös Lännen mattohuolto Oy:n logoin varusteltu.

Toimeksiantajayrityksessä ei ole tällä hetkellä täsmennettyä visiota, mitä kohti tähdätä. Yrityksellä ei ole tarkkaan suunniteltua strategiaa ja rattaat pyörivät ikään kuin omalla painollaan. Yritystä voisi kuvailla jopa perheyrietykseksi, sillä henkilöstö koostuu ”kaveriporukasta”. Strategian luominen ja kasvun visioiminen auttaisi kymmenen vuoden sisällä yrityksen ostavaa yrittäjää jatkamaan toimintaa ja kasvattamaan siitä vielä tehokkaamman ja kilpailukentällä pärjäävän yrityksen. Sukupolvenvaihdos on suunniteltu tehtäväksi pidemmällä aikavälillä, jotta ostaja saa arvokasta tietoa ja yrityksen nykyinen omistaja saa haasteita uudelta sukupolvelta yrityksen kehittämisessä.

Lännen mattohuolto Oy:n asiakasryhmä koostuu yrityspuolen ja julkisen sektorin asiakkaista. Yritys ei tee kuluttajapuolen myyntiä juuri ollenkaan. Asiakkaat koostuvat eri kokoisista yrityksistä, taloyhtiöistä, yhdistyksistä, seurakunnista tai esimerkiksi kaupungeista. B2B-puolen toiminta ja asiakaskunta tulee ottaa huomioon yrityksen strategiaa suunniteltaessa esimerkiksi markkinoinnin osalta.

3 TYÖN TOTEUTTAMINEN

3.1 Toteutustapana tapaustutkimus

Opinnäytetyö toteutetaan tapaustutkimuksena. Tapaustutkimus on sopiva lähestymistapa kehittämistyössä, jossa on tarkoitus tuottaa esimerkiksi yritykselle kehittämishetkiksi tai -ideoita (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 52). Tutkimuksen kohteena on tässä tapauksessa yrityksen liiketoiminta ja sen kehitys. Tapaustutkimus on valittu tähän opinnäytetyön toteutustavaksi myös siksi, koska tapaustutkimuksessa tuotetaan tietoa sen hetkisestä ilmiöstä omassa toimintaympäristössään (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 52).

Tapaustutkimus on yleensä kontekstuaalista, eli tutkittavaa tapausta on tarkoitus ymmärtää sen oman ympäristönsä osana. Konteksti voi koostua esimerkiksi tapauksen historiasta tai kulttuurista (Eriksson & Koistinen 2014, 7.) Kontekstuaalisuuden ansiosta tapaustutkimus soveltuu tämän opinnäytetyön toteutustavaksi, koska yrityksen kehityksessä täytyy ehdottomasti ottaa huomioon myös yrityskulttuuri ja yrityksen historia. Yritystoimintaa ei voida vaan ruveta kehittämään ilman pitkään olleiden työntekijöiden huomioimista tai miettimättä asiakkaiden tottumuksia.

Tapaustutkimukselle on ominaista myös se, että siinä käytetään useita eri aineistoja ja tutkimusmenetelmiä (Eriksson & Koistinen 2014). Tarpeeksi monipuolisella kattauksella saadaan kokonaisvaltainen ja syvälinen kuva tutkimuksen kohteena olevasta tapauksesta (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 52). Koska tässä mietitään kokonaisvaltaisesti yrityksen strategiaa ja kasvua, on niitä tarkasteltava useasta eri näkökulmasta. Tämä ei olisi mahdollista ilman monipuolista tiedonkeruuta ja monipuolisia tutkimusmenetelmiä.

Tapaustutkimus on mahdollista tehdä määrällisillä tai laadullisilla menetelmillä tai jopa niiden yhdistelmänä. Yleensä kuitenkin tapaustutkimus mielletään laadullisen tutkimukseen ja sen menetelmiin liittyväksi. Tapaustutkimuksessa on tyypillistä, että tutkimukseen tarvittavat aineistot kerätään luonnollisissa tilanteissa. Näissä tilanteissa tietoa kerätään havainnoimalla tai esimerkiksi analysoimalla yrityksen erilaisia

raportteja. Erilaiset haastattelut (esimerkiksi teemahaastattelu, avoin haastattelu tai ryhmähaastattelu) ovat yleisiä tiedonkeruumenetelmiä tapaustutkimuksessa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 55.)

Tämän opinnäytetyön aineisto kerätään haastattelemalla ja havainnoimalla. Kasvua tarkastellaan myös benchmarking-menetelmän esimerkeillä.

3.2 Tiedon keruu

Lännen mattohuolto Oy:lle tehtävää opinnäytetyötä varten tarvitaan varsin monipuolista tietoa jo etukäteen. Jotta opinnäytetyöstä saataisiin mahdollisimman käytännönläheinen ja ideoista oikeasti toteutettavissa olevia, tarvitaan itse yrittäjän mielipiteitä. Opinnäytetyön tekijä ei voi vain päättää, että näin toimitaan, jos itse yrittäjä ja henkilöstö eivät ole valmiita muutokseen.

Jotta tutkimuksesta saataisiin mahdollisimman rehellinen ja oikeasti yritykselle hyödyllinen, tarvitaan myös liuta niin sanottua hiljaista tietoa. Hiljaisen tai niin sanotusti sanattoman tiedon keruu edellyttää tutkijalta pitkäaikaista osallistumista yrityksen toimintaan ja tämä tieto ei ole korvattavissa millään muulla tiedolla. (Eriksson & Koistinen 2014, 30.) Tässä tapauksessa opinnäytetyöntekijä on itse töissä yrityksessä ja on yrityksen omistajan perheenjäsen, joten hiljaista tietoa on kerääntynyt tekijälle jo muutamien vuosikymmenen edestä.

Pelkän ”henkilökohtaisen” tiedon lisäksi opinnäytetyötä varten tarvitaan myös suuri määrä jo valmista teoriaa yrityksen liiketoiminnan kasvattamisesta. Tähän tarkoitukseen sopivat jo aikaisemmat tutkimukset ja opukset aiheesta.

3.2.1 Haastattelut

Haastattelut ovat yksi yleisimmistä tiedonkeruumenetelmistä muun muassa kehittämistyössä. Haastattelun tehtävä tutkimuksessa on yleensä selventää tai syventää tietoja, etenkin jos ne toteutetaan haastateltavan aidossa toimintaympäristössä. Kun haastattelu tehdään kesken työn, voi se tuottaa enemmän haastateltavalle rehellisiä ja

todellisia ajatuksia, kuin taas esimerkiksi toimistohuoneessa tehtävä haastattelu. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 106.)

Haastattelumenetelmiä on monia erilaisia. Haastattelumenetelmän valintaan vaikuttaa se, että minkälaista tietoa tarvitaan tutkimuksessa. Haastatteluita on muun muassa ryhmähaastattelu, syvähaastattelu tai teemahaastattelu. Lännen mattohuollon tapauksessa käytetään avointa haastattelua. Kun toteutetaan tutkimuksen haastattelua, on suositeltavaa äänittää se, jotta siihen voidaan palata vielä jälkeenpäin. Tapaamisen jälkeen on tärkeää, että saadut aineistot kirjoitetaan auki ja on mahdollista analysoida äänitteellä haastateltavan tunnetiloja. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 108.)

Haastatteluun on hyvin tärkeää valmistautua kunnolla ja esimerkiksi haastattelijan ja haastateltavan yhteisymmärrys on tärkeässä asemassa. Tilanteessa toteutetaan yleensä tavanomaisen keskustelun kulkua, joten aiheeseen ei siirrytä välittömästi. Koska kyseessä on avoin haastattelu, osapuolet keskustelevat aiheesta aktiivisesti ja tasavertaisesti. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 110.)

Avoimella haastattelulla saadaan yrittäjältä ja työntekijöiltä oikeita mielipiteitä yrityksen strategiasta ja mihin suuntaan Lännen mattohuoltoa haluttaisiin kehittää ja minkälaisen kuvan yritys haluaa antaa ulkopuolisille strategiastaan. Lännen mattohuolto on pieni pk-yritys, joten yrittäjän asema ja hänen mielipiteensä ovat hyvinkin tärkeässä roolissa yrityksessä. Haastattelut ovat oiva valinta tilanteeseen, jossa halutaan mahdollisesti korostaa yksilöä ja hänen mielipiteitään (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 106). Tietoa kerätään itse yrittäjää haastatteleamalla työympäristössä useampana kertana, jotta hän voisi vielä kehittää ajatuksiaan yrityksen kasvusta ja strategiasta.

3.2.2 Havainnointi

Havainnointi on tutkimuksellisen kehittämistyön tärkeä menetelmä, jonka avulla saadaan tietoa muun muassa siitä, miten tutkittavat kohteet käyttäytyvät ja toimivat luonnollisessa toimintaympäristössä. Tutkimuksellinen havainnointi on tarkkaa työtä ja pitää sisällään systemaattista tarkkailua. Havainnointia voidaan toteuttaa itsenäisenä tutkimusmenetelmänä tai lisämenetelmänä esimerkiksi kyselyssä tai haastattelussa.

Havainnointi on oiva tutkimusmenetelmä kehittämistehtäviin, joiden tutkinnan kohteena on yksilöiden välinen vuorovaikutus tai yksilön toiminta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 114.)

Havainnointi on tapa selvittää mitä tapahtuu, mitä kohde tekee tai mitä kohteessa tapahtuu. Työ alkaa huolellisella valmistelulla, jossa tulee ottaa huomioon tarvittavat luvat, jos havainnointi tapahtuu esimerkiksi organisaation toimitiloissa. Havainnoijan rooli voi olla aktiivinen, jossa havainnoija osallistuu samalla organisaation toimintaan tai passiivinen, jossa tutkija ei osallistu lainkaan tutkittavan organisaation toimintaan. Yleensä kehittämistyössä havainnoijan rooli sijoittuu näiden ääripäiden välille. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 114-115.)

Havainnointi on pyrittävä pitämään mahdollisimman järjestelmällisenä. Tulokset on pyrittävä kirjoittamaan heti muistiin tai taltioimalla tilanteita esimerkiksi videokameralla. Havainnointitekniikka voi olla strukturoitua tai strukturoimatonta. Strukturoidussa havainnoinnissa on jäsennettävä ongelma huolellisesti ennen kuin aloitetaan varsinainen havainnointi. Strukturoimatonta havainnointia käytetään aina, kun halutaan paljon monipuolista tietoa tutkittavasta kohteesta. Havainnointi ei ole tällöin suunniteltua, mutta perusteet pohjautuvat silti teoriaan. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 116.)

Havainnointia on arvosteltu tutkimustapana, sillä havainnoijan läsnäolo saattaa vaikuttaa havainnoitavaan tilanteeseen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 116). Tässä opinnäytetyössä ongelmaa ei pitäisi olla, sillä havainnoija on aktiivisessa roolissa työpaikalla ja tietää valmiiksi jo toimeksiantajayrityksen käytäntöjä. Tässä opinnäytetyössä havainnointi suoritetaan strukturoimattomana havainnointina, jota suoritetaan esimerkiksi työnteon yhteydessä.

3.2.3 Benchmarking

Koska opinnäytetyössä pyritään kartoittamaan yrityksen mahdollisen julkisen kasvustrategian piirteitä, on opinnäytetyöntekijän järkevää tutkia myös muiden yritysten onnistuneita kasvutarinoita. Benchmarking-menetelmä on juuri sopiva tähän

tarkoitukseen. Menetelmän perustana on tutkijan kiinnostus siitä, miten toiset toimijat menestyvät ja käyttäytyvät, eli tässä tutkimuksessa muut yritykset. Benchmarkingissa tutkitaan yleisimmin menestyvää organisaatiota, jonka avulla pyritään oppimaan menestyksen syitä. Vertailukohteena voivat olla muun muassa toisen toimialan yritykset tai jopa omat kilpailijat. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 186.)

Benchmarkingissa on tärkeää, että siinä tehdään todella perusteellinen pohjustustyö. Menetelmä sopii sellaisille kehittämiskohteille, jotka voidaan määritellä selvästi. Tämän jälkeen etsitään organisaatiot, joissa haluttu asia onnistuu tai on onnistunut ja sen jälkeen kerätään tietoa, miten tutkitussa asiassa on onnistuttu. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 186.) Lännen mattohuollon tapauksessa tutkittava kohde on kasvu, tarkoitus olisi tutkia yrityksiä, joissa on ollut onnistunut kasvutarina ja toimiva julkinen kasvustrategia.

4 STRATEGIA

Mitä on strategia? Käsitteenä strategian määrittely ei ole niin yksinkertaista. Strategialle löytyy useita eri määritelmiä. Se voidaan mieltää keinoksi, jolla yritys pääsee hallitsemaan niin sisäisiä kuin ulkoisia tekijöitä ja niiden vuorovaikutusta. Näiden hallitsemisen avulla voidaan saavuttaa yrityksen asettamat jatkuvuus-, kehittymis- ja kannattavuustavoitteet (Kamensky 2015, 23.) Strategian juuret juontavat jo ajalle ennen ajanlaskua sotapäälliköiden käyttämänä välineenä. Ensimmäistä kertaa strategista johtamista on kuvailtu kiinalaisessa kirjallisuudessa Sun Tsinin kirjoittamassa kirjassa, jonka arvioidaan olevan vuodelta 500 eKr. (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2015, 97.) Tähän verrattuna liikkeenjohdon strategia on varsin nuori oppi. Strateginen johtaminen on kehittynyt vaiheittain suunnittelulähtöisestä strategiasta tämän päivän vuorovaikutuslähtöiseen strategiaan. (Kamensky 2015, 24.)

Strategian ajatellaan syntyvän strategisen ajattelun tuloksena, jonka avulla on mahdollista kohdata vaihtoehtoisia tulevaisuuksia menestyksellisesti. Sitä saatetaan luonnehtia usein suunnitelmaksi. Suuressa sadan hengen työllistävässä yrityksessä se on monisivuinen dokumentti sisältäen analyysyjä, kun taas kahden hengen pienyrityksessä strategia elää usein vain omistajien aivoissa. (Santalainen 2008, 31.)

Henry Mintzberg on luonut strategiakäsitteen, jonka mukaan strategian voidaan olettaa olevan yksittäinen hanke, jolla saavutetaan kilpailuetua tai ainakin pyritään siihen. Esimerkiksi yritysosto on tyypillinen esimerkki hankestrategiasta. Toisinaan strategia voi olla johdonmukainen tapa toimia eli toimintamalli. Tällöin toiminta joko tiedostettuna tai tiedostamattomana on muovautunut ennakoitavasti toistettavaksi käyttäytymismalliksi. Vähitellen tästä strategian oletetaan juurtuvan osaksi organisaatiokulttuuria. (Santalainen 2008, 31.)

Mintzbergin mukaan strategia voi tarkoittaa myös yrityksen asemoitumista toimintaympäristöönsä. Esimerkiksi yritys pyrkii etsimään rauhaisan kilpailutilanteen markkinaan tai onnistuu tuottamaan sellaisia tavaroita tai palveluja, joita asiakkaat eivät ole edes osanneet toivoa. Asemastrategian voidaan sanoa olevan kaikkea, mitä organisaatiossa ajatellaan strategian olevan. Mintzbergin mukaan strategia voi olla myös

näköala, ikään kuin käsite tai jopa ideologia. Käsite määrittää yrityksen tavan nähdä ja kokea maailmaa. Nähdyn tiedostaminen auttaa valitsemaan oikeat valinnat epävarmassakin tulevaisuudessa. (Santalainen 2008, 32.)

Tämän Mintzbergin strategiakäsityksen lisäksi strategiaa on luonnehdittu useilla eri vaihtoehtoilla ja uusia tulkintoja tulee jatkuvasti. Helposti tiivistettynä strategia voisi olla organisaation peruslinja, ikään kuin punainen lanka. (Puusa ym. 2015, 98).

4.1 Strategiamallit

Sen lisäksi, ettei strategiaa voi määritellä yksin tietyllä tavalla, sen lisäksi löytyy liuta erilaisia strategiamalleja, joita organisaatioissa voidaan toteuttaa tiedostetusti tai tiedostamatta. Näistä yleisin on suunniteltu strategia. Suunnitellussa strategiassa kaikki toimet ovat nimensä mukaisesti tarkkaan suunniteltuja ja tulevaisuutta pyritään ennakoimaan. Ennakoinnin avulla yritetään välttää tulevaisuuden muutosten ikävät yllätykset. (Mintzberg, Quinn & Ghoshal 1995, 16.)

Toinen strategiamalli on toimeksiantajayrityksessäkin tällä hetkellä vallitseva tiedostamaton strategia, eli ”Entrepreneurial strategy”. Sen mukaan ajatukset ja yrityksen visio ovat yrittäjän päässä. Organisaation toiminta ja kehitys ovat vain henkilökohtaisesti yrittäjän hallinnassa. (Mintzberg ym. 1995, 16.) Vastaavanlainen tilanne on hyvin yleinen monissa pienissä pk-yrityksissä ja astuu usein kasvun esteeksi, kun strategiaa ei tuoda ilmi työntekijöille.

Kolmas strategiamalli on nimetty ideologiseksi strategiaksi. Ideologisessa strategiassa työntekijöiden yhteistä visiota ja aikomuksia on säännelty tarkoin tiukoilla normeilla. Organisaation työntekijöiden kesken saattaa usein vallita suunniteltu vastakkainasettelu. Tällaiset strategiat ovat harvoin tiedostettuja. (Mintzberg ym. 1995, 16.) Esi-merkki tällaisesta organisaatiosta voisi olla jokin poliittisen yhteisön toimintaympäristö.

Neljäs strategiamalli on nimetty sateenvarjostrategiaksi. Organisatoristen toimien osittaisen määräysvallan alla oleva johtoporras määrittelee tavoitteet tai rajoitukset, minkä

mukaan henkilöstön pitää toimia. Esimerkiksi johtoporras vaatii, että kaikkien tuotteiden tulee olla kalliisti hinnoiteltuja ja omata teknologisen etulyöntiaseman, siitä huolimatta, millaisia lopputuotteista tulee. Tällaista strategiamallia voidaan kutsua tarkoituksellisesti esiin työntyväksi. Johtoporras tarkoituksellisesti antaa joustavaa liikkumavaraa, mutta asettaa sen lisäksi rajat ja vaatimukset lopputuotteelle. (Mintzberg ym. 1995, 16.)

Viides mainittu strategiamalli on prosessistrategia. Johtoporras kontrolloi strategiaa sen prosessien näkökulmasta, eli esimerkiksi hoitaa rekrytoinnin ja päättää työhön ne ihmiset, jotka saavat mahdollisuuden vaikuttaa strategiaan. Varsinainen strategian sisältö jätetään siis näille palkatuille työntekijöille. Prosessistrategia on osittain tarkoituksenmukainen ja osittain tiedostamaton strategiamalli. (Mintzberg ym. 1995, 16.)

Kuudenneksi strategiamalliksi on mainittu irrallaan oleva strategia. Tässä mallissa jäsenet tai alayksiköt, jotka ovat löyhästi yhteydessä loppuorganisaatioon luovat itse käyttäytymismalleja strategiaan. Mallit voivat olla täysin ristiriidassa koko organisaation strategian aikomusten kanssa tai täyttää organisaation varsinaista strategiaa. Tällaiset strategiat ovat tarkoituksenmukaisia niille, jotka suunnittelevat ne. (Mintzberg ym. 1995, 16.)

Toiseksi viimeinen eli seitsemäs strategiamalli on nimeltään konsensusstrategia. Tässä mallissa yhteisen sopeutumisen myötä avainhenkilöt suuntaavat yhdessä luodun toimintamallin täyttämään koko organisaation puutoskohtia tai yhteiseksi tarkoitukseksi. Tällaiset strategiat ovat harvemmin esiin työntyviä normaalissa ympäristössään. (Mintzberg ym. 1995, 16.)

Kahdeksas ja viimeinen mainittu strategiamalli on nimeltään määrätty strategia. Määrätyssä strategiassa ulkopuolinen ympäristö määrittelee käyttäytymismallit. Joko ulkopuolinen omistaja tai vahvassa neuvotteluasemassa oleva asiakas määrittelee tai sitten epäsuora ehkäisevä tai väistämätön organisaation toimi määrittelee strategian. Esimerkiksi lentoyhtiön on lennettävä jumbojettejä pysyäkseen mukana kilpailussa. Tällaiset strategiat ovat organisaation osalta esiin työntyviä tai tiedostamattomia, vaikka ne tiedostettaisiin ja olisi tehty tarkoituksenmukaiseksi. (Mintzberg ym. 1995, 16.)

4.2 Strategian suunnittelu ja luominen

Ennen strategian luomista on tärkeää analysoida yrityksen nykytila. Millainen on yrityksen historia? Mitkä ovat yrityksen kehityskohteet? Yrityksen toiminnan vahvuudet ja ydinosaaminen? Mitkä ovat yrityksen arvot? Tärkeää on saada yritys- ja toimintaympäristöanalyysin avulla selkeä kuva toiminnan tulevaisuudesta sen haasteineen ja mahdollisuuksineen, jotta toiminnalle voidaan luoda realistinen strategia. (Hietanen 2019.)

Strategiaa ei voida vain päättää, vaan se on suunniteltava huolella. Sisäisen pitkäaikaisen strategian, joka on apuna organisaation päätöksenteossa, luomiseen ja suunnitteluun voi mennä jopa useita kuukausia. George Deeb on listannut Forbes-lehdessä kuusi eri pointtia, jotka ovat tärkeitä ottaa huomioon yrityksen pitkäaikaista strategiaa suunniteltaessa ja luotaessa. Ensimmäinen pointeista on toimialan, kilpailijoiden ja asiakastrendien tarkkailu. Strategiaa suunniteltaessa on tärkeää tuntea ala, jolla toimitaan ja kuinka suuri toimiala on kyseessä. Pääkysymyksiä ovat: Kuinka nopeasti toimiala kasvaa? Ketkä ovat suurimmat kilpailijat? Millainen on alan hinnoittelu? Millaisia tuotteita asiakkaat hakevat? Millaisia makrotaloudellisia trendejä on meneillään tai puuttuko lainsäädäntö toimialaan? (Deeb 2018.)

Seuraava Deebin mainitsema pointti strategian suunnitteluun on SWOT-analyysin tekeminen. Analyysillä selvitetään yrityksen sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoiset uhat ja mahdollisuudet. (Deeb 2018.)

Kolmantena pointtina strategian suunnitteluun Deeb on maininnut vision ja mission määrittämisen. Kun yrityksen sisäinen ja ulkoinen arviointi on valmis, on sopiva aika aloittaa organisaation mission ja vision suunnitteleminen. Missio määrittää sen, miksi yritys on olemassa. Visio puolestaan taas määrittää sen, mitä yritys tarjoaa ja mihin se on suuntaamassa tulevaisuudessa. (Deeb 2018.)

Neljäs pointti strategiaan suunnitteluun on organisaation toiminnan tavoitteiden määrittely. Yrityksen on määriteltävä toiminnalleen tavoitteita, joiden avulla on mahdollista saavuttaa määritetty visio. Toiminnan tavoitteet voivat pitää sisällään esimerkiksi tarjottavien tuotteiden muutoksen, muutoksen työtekijäkulttuuriin, rahalliset

tavoitteet tai vaikka myynnin muutoksen. Mitä suuria asioita yritykselle täytyy tapahtua, jotta on mahdollista saavuttaa määritelty visio? (Deeb 2018.)

Viides Deebin mainitsema kohta pitää sisällään erilaisten aloitteiden tekemisen. Kun strategian suunnittelun ensimmäiset vaiheet on saatu tehtyä, organisaation tulee aloittaa miettimään, millaisia tiettyjä päämääriä tai aloitteita täytyy panna käytäntöön, jotta voidaan auttaa yritystä saavuttamaan tavoitteensa. Tämä aloitteiden ja päämäärien miettiminen tehdään yleensä aina erikseen yrityksen eri osastoille, kuten henkilöstöhallintoon tai markkinointiin. Päämäärien tulee olla täsmällisiä, mitattavissa olevia, saavutettavia, tuloksiin keskittyneitä ja aikarajattuja. (Deeb 2018.)

Kuudes Deebin mainitsema kohta organisaation suunnitteluun ja luomiseen on henkilöstön, budjetin ja rahallisten tarpeiden määrittely. Kun osastokohtaiset tarpeet ovat selvitetty ja suunniteltu, ne yhdistetään kokonaisuudeksi ja aletaan pohtia koko yrityksen tavoitteita tai budjettia. Tässä vaiheessa voidaan käyttää tarvittaessa myös ulkopuolista apua, joita voivat olla esimerkiksi yritysvalmentajat. Osaavilta alan ammattilaisilta on mahdollista saada kullannarvoisia neuvoja, mihin yrityksen asioihin on kannattavaa oikeasti keskittyä. (Deeb 2018.)

On erittäin tärkeää, että lopulliset tavoitteet tulevat selviksi strategiaa suunniteltaessa ja jokainen yrityksen henkilö sitoutuu tähtäämään niihin. Mikäli yrityksen johto ei ole sitoutunut strategiaan sataprosenttisesti, strateginen suunnitelma ja strategia eivät tule toimimaan. (Deeb 2018.)

4.3 Strategian lähestymistavat

Mikään organisaatio ei ole toiminnaltaan samanlainen, joten siksi strategiakaan ei voida luoda kaikille yrityksille samalta pohjalta. Yksi strategian vakiomalli ei siis ole riittävä kuvaamaan esimerkkiä kaikille maailman yrityksille. Yleensä organisaatiot voidaan jakaa neljään eri päätyyppiin, joille jokaiselle on omat strategiset suuntaviivansa, joita toimintamallin yrityksessä voisi olla kannattavaa käyttää eli niin sanotut lähestymistavat. Nämä päätyypit ovat: 1. tuotantolähtöinen toimintatapa 2.

tuotekehityslähtöinen toimintatapa 3. asiakaspalvelulähtöinen toimintatapa 4. julkishallinnollinen toimintatapa. (Lindroos & Lohivesi 2010, 59.)

Toimintamallin selvittämisen lisäksi strategiaa mietittäessä on järkevää selvittää myös, missä elinkaaren vaiheessa yrityksen toiminta menee. Toimintamallin ja elinkaaren vaiheen selvittämisellä saadaan rajattua pois yritykselle tehottomia strategisia työkaluja. Voimakkaasti kasvavan liiketoiminnan tunnistaa jatkuvasta markkinoiden koon kasvusta, jatkuvasta asiakastarpeiden muutoksesta ja esimerkiksi toimialalle usein tähtävistä uusista toimijoista. Tasaisemmin kasvava liiketoiminta pitää sisällään vakaat markkinat, saman asiakaskunnan, tutut kilpailijat ja esimerkiksi yritysostot ovat keino kasvattaa markkina-asemaa. (Lindroos & Lohivesi 2010, 63.)

4.3.1 Tuotantolähtöinen toimintatapa

Tuotantolähtöisen toimintavan omaavan yrityksen tunnistaa esimerkiksi siitä, onko yrityksen toiminta massa-, volyymi- tai standardituotantoon perustuvaa? Tai vaatiiko toiminta suuria pääomia ja yrityksen kiinteät kustannukset ovat melko suuret? Tuotantolähtöisen toimintavan voi tunnistaa myös siitä, että laitteisiin investoitu summa on melko suurehko omaisuuserä yrityksen taseessa. Asiakkaita pyritään ohjaamaan itsepalveluun sekä tarjotut tuotteet ovat pitkälti hyvin samankaltaisia. Esimerkkejä tuotantolähtöisen toimintavan omaavista yrityksistä ovat esimerkiksi Lidl, suomalaiset pankit tai vaikka hissiyhtiö Kone. (Lindroos & Lohivesi 2010, 61.)

Tuotantolähtöisen toimintatavan omaavilla yrityksillä halvin hinta on usein keskeisin asiakaslupaus. Yritykset pyrkivät hakemaan kilpailuetua esimerkiksi resurssiensa tehokkaalla hyödyntämisellä. Tuotantolähtöisellä toimintatavalla on myös kolme päätyyppiä, jotka ovat massatuotanto, asiakastilauksiin perustuva tuotanto ja projektituotanto. Massatuotannon kohdalla yrityksen tulee osata arvioida ja ennustaa mahdollisia tulevia tilauksia ja huomioda tämä strategiassaan. Menestyvän strategian luominen tuotantolähtöisen toimintatavan yritykselle vaatii esimerkiksi raaka-ainekustannusten hallinnan. Jotta toiminta olisi kannattavaa, strategiassa tulee huomioda toiminnan jatkuva kehittäminen. (Lindroos & Lohivesi 2010, 79-80.)

Keskeisiä piirteitä tuotantolähtöisen toimintatavan omaavien yritysten strategiassa ovat hallittu kasvu ja kannattavuuden lisääminen maltillisesti askel askeleelta. Näiden yritysten tulee miettiä tarkkaan strategiassaan tulevat raaka-ainehankinnat ja muut investoinnit, sekä niiden merkitys yrityksen kassavirtaan. Strategiassa on kannattavaa panostaa asiakkaiden helppouden ja toiminnan tehokkuuden kehittämiseen. Tuotteen laatu ja hinta ovat myös merkittäviä pointteja strategiaa suunniteltaessa. Tärkeää on, että tuotantolähtöisen toimintatavan omaava yritys pitää huolen, että strategiassa muistetaan kilpailijoista erottautuminen. Kasvuun tähtäävät tuotantolähtöiset yritykset voivat lisätä strategiaansa myös yritysostot tai esimerkiksi uusien tuotteiden myynnin lisäämisen. Yksi erittäin tärkeä asia, joka tulee huomioida tämänkaltaisen yrityksen strategiassa, on myös henkilökunnan suorituskyvyn johtaminen. (Lindroos & Lohivesi 2010, 88.)

4.3.2 Tuotekehityslähtöinen toimintatapa

Tuotekehityslähtöisen toimintatavan tunnistaa siitä, että esimerkiksi yrityksen myynnin suurin osuus tulee tuotteista, joiden käyttöikä on maksimissaan kolme vuotta. Tuotekehityslähtöinen yritys on tuomassa markkinoille aina ensimmäisenä uusia palveluita tai tuotteita. Yritys saattaa olla riippuvainen jatkuvasta teknologian kehityksestä. Tuotekehityslähtöisen yritys saa jatkuvasti uusia asiakkaita uusille tuotteilleen ja merkittävä osuus yrityksen kasvusta ei ole vanhojen asiakkaiden luomaa. Tuotekehityslähtöinen yritys voi omistaa tuotteilleen patentteja ja tuotevalikoima korvautuu jatkuvasti uusilla innovaatioilla. Esimerkkejä tällaisesta tuotekehityslähtöisestä yrityksestä ovat Zara, Microsoft tai Huawei. (Lindroos & Lohivesi 2010, 61-62.)

Tuotekehityslähtöisen toimintatavan omaavien yritysten yksi keskeisimmistä asiakaslupauksista on usein ainutkertainen tuote tai palvelu. Tunnusomaista jatkuvasti uutta kehittävien yritysten toimialalla on jatkuva epävarmuus, joka luo haastetta myös strategian suunnitteluun. Tuotekehityslähtöisten yritysten strategiassa yleensä hyvin vahvasti asiakashyötylupauksen toteutumista. Strategioissa saatetaan pohtia ja kuvata yrityksen roolia erilaisten voimakkaiden mielikuvien avulla ennemmin kuin numeerisina päämäärinä. Tuotekehityslähtöisen toimintatavan yrityksessä strategiaan on tärkeää määritellä tarpeeksi haastava ja innostava visio, eli millaiseksi yritys haluaa tulla.

Innostavan vision avulla yritys voi saada sitoutettua henkilökuntaa toimintaan, kun he kokevat olevansa mukana jossain ainutlaatuisessa ja jopa historiallisessa toiminnassa. (Lindroos & Lohivesi 2010, 98-107.)

Tuotekehityslähtöisen toimintavan yrityksillä strategiassa on huomioitava myös brändin rakentaminen. Yritysten tulee olla valmiita riskien ottoon jo valmiiksi epävarmalla toimialalla. Riskien ottamisen onnistuminen vaatii myös onnistunutta rekrytointia, joka tulee huomioida yrityksen strategiassa. Rekrytointi onnistuu työnantajakuvasta huolehtimisella ja erityisesti sen tiedostamisella. Tuotekehityslähtöisen yrityksen projektit epäonnistuvat usein uskon puutteen takia, joten strategiassa tulee huomioida rekrytoidun henkilöstön hyvinvoinnin kehittäminen. Tuotekehitysprosessin kehittäminen ja kannattavuuden huolehtiminen ovat myös tärkeitä tekijöitä strategiaa pohdittaessa. (Lindroos & Lohivesi 2010, 107-108.)

Tuotekehityslähtöisen yrityksen strategiassa on usein huomioitu yrityksen kasvu huomattavasti kannattavuutta paremmin. Kasvustrategiaa kehittäessä on kuitenkin erityisen tärkeää huomioida yrityksen kannattavuus, jotta yritys ei putoa yhtä nopeasti kuin on noussutkin. Kannattavuudesta huolehtiminen edellyttää yritykseltä tehokasta johtamisotetta ja sen huomioimista strategiassa. (Lindroos & Lohivesi 2010, 109.)

4.3.3 Asiakaspalvelulähtöinen toimintatapa

Asiakaspalvelulähtöinen toimintatapa tunnistetaan siitä, tunteeko yritys tarpeeksi hyvin asiakkaidensa nykyiset ja tulevat tarpeet? Asiakaspalvelulähtöisessä toimintamallissa pyritään myös synnyttämään nykyisille asiakkaille uusia tarpeita. Asiakkaiden kanssa saattaa olla joitain yhteistyökuvioita ja yritys kykenee luomaan lisäarvoa asiakkailleen eri täydentävien palveluiden tai juuri yhteistyökumppaneiden avulla. Asiakaspalvelulähtöisen yrityksen asiakasuskollisuus on merkittävän suuri. Esimerkkiyrityksiä asiakaspalvelulähtöisestä toimintatavasta ovat esimerkiksi lentoyhtiöt kuten Finnair tai tavaratalo Stockmann. (Lindroos & Lohivesi 2010, 62.)

Asiakaspalvelulähtöisen toimintatavan omaavien yritysten keskeisimpiä asiakaspauksia on yleensä jollain tavalla omalaatuinen tapa olla ratkaisemassa asiakkaiden

tarpeita. Tällaisen toimintamallin yrityksillä on oltava edellytyksiä hyvin joustavasti toimivaan liiketoimintaan. Yritykset pyrkivät tavoittelemaan tilannetta, jossa asiakkaan vaihtokustannukset vaihtaessaan toimijaa ovat niin suuret, ettei se ole asiakkaalle kannattavaa. Asiakastyytyväisyys on tärkeässä osassa strategiaa suunniteltaessa. Korkea asiakastyytyväisyys mahdollistetaan korkeilla tuotteiden tai palveluiden perusominaisuuksilla ja sitten erottavilla tekijöillä, joiden avulla asiakas huomaa erot toimittajien välillä. (Lindroos & Lohivesi 2010, 115-118.)

Asiakaspalvelulähtöisen yrityksen onnistuminen vaatii omaperäisen strategian suunnittelua ja toteuttamista. Strategian avulla pyritään luomaan ne tekijät, joiden avulla asiakas pystyy erottamaan yrityksen toiminnan kilpailijoiden toimista. Asiakaspalvelulähtöisten yritysten on kyettävä toteuttamaan lupaamansa palvelulupaus, joka on ehdottoman tärkeä tekijä strategian suunnittelussa. Palvelulupaus on kyettävä purkamaan asiakkaalle hyötyä tuottaviksi toiminnoiksi. (Lindroos & Lohivesi 2010, 135.)

Asiakaspalvelulähtöisen toimintamallin omaavien yritysten yksittäisillä tuotteilla tai palveluilla on yleensä huomattavasti vähemmän merkitystä, kuin yrityksen tavalla miten se hoitaa asiakassuhteitaan. Asiakkaalle toimitetut tuotteet ja niiden vastaavuus asiakkaan tarpeisiin ovat myös tärkeitä, mutta kokonaisuus merkkää eniten. Strategiaassa tulee siis huomioida tuotteiden/palveluiden laatukriteerit, mutta myös asiakastyytyväisyyden saavuttaminen. Asiakastyytyväisyyttä on myös pyrittävä tutkimaan ja se tuleekin huomioida yrityksen strategiaa mietittäessä. (Lindroos & Lohivesi 2010, 136.)

Yksi tärkeimmistä tekijöistä asiakaspalvelulähtöisen toimintatavan yritysten strategiassa on tarpeeksi osaavan ja motivoituneen henkilökunnan rekrytointi ja pitäminen. Jotta yritys kykenee luomaan luottamuksellisia asiakassuhteita, se voi vaatia yrityksen yhden henkilön vahvaa sitoutumista asiakkaaseen ja yrityksen toimintaan. Syvällisen asiakassuhteen luomiseen vaaditaan muutakin, kuin kattava tietojärjestelmä, erityisesti tärkeässä asemassa on työntekijän ja asiakkaan välinen luottamus. Asiakaspalvelulähtöisen yrityksen strategiassa on tärkeää huomioida siis henkilöstön jatkuva kouluttaminen ja huomioiminen, jotta henkilöstö saadaan pidettyä tarpeeksi osaavana ja motivoituneena yrityksen toimintaan. Myös investoinnit erilaisiin toiminnanohjaus ja tietojärjestelmiin ovat yleistyneet asiakaspalvelulähtöisten yritysten strategiassa. Näitten

investointien pohja on asiakaspalvelun avustamisessa. (Lindroos & Lohivesi 2010, 136-137.)

Kasvuun tähtäävän asiakaspalvelulähtöisen yrityksen tulee miettiä strategiassaan, kuinka pitkälle vietyä henkilökohtaista palvelua yritys kykenee tarjoamaan. Palvelu voidaan toteuttaa myös erilaisilla palvelukanavaratkaisuilla. Kustannuksia tulee seurata, etteivät ne pääse kasvamaan rajattomasti ja samalla myöskään palvelutaso ei saisi laskea. Jo vakiintuneella markkinalla asiakaspalvelulähtöisten yritysten on kannattavaa linjata strategiassaan, että yrityksissä pyritään tavoittelemaan isoja ja kannattavia asiakkuuksia. Strategian avulla on määriteltävä keinot, joilla isojen asiakkaiden markkinaosuutta voidaan kasvattaa sekä parantaa huonommin tuottavien asiakassuhteiden kannattavuutta. (Lindroos & Lohivesi 2010, 138.)

4.3.4 Julkishallinnollinen toimintatapa

Julkishallinnollinen toimintatapa käsittää julkisen sektorin yksiköiden tai esimerkiksi yhdistysten toimintatavat. Esimerkkejä julkishallinnosta, joissa on julkishallinnollinen toimintatapa ovat julkinen terveydenhuolto tai vaikka kunnat/kaupungit. Julkishallinnollisissa organisaatioissa strategia on myös erittäin tärkeässä asemassa. Strategia on kuitenkin usein sisällöltään aivan erilainen kuin yksityisissä yrityksissä. Keskeinen ero julkishallinnon ja yksityisten yritysten välillä on, että yksityiset yritykset joutuvat toimimaan omakatteisesti ja tuottaa ylijäämää, kun taas julkishallinnon organisaatiot pyöriivät verovarojen turvin. Tämä ero tulee huomioida julkishallinnon strategiaa suunniteltaessa. (Lindroos & Lohivesi 2010, 141.)

Julkishallinnon strategiaa mietittäessä tulee ottaa huomioon kaksi eri intressitasoa. Ensimmäinen taso liittyy organisaation perustehtävään ja sen toteutumiseen. Toinen taso liittyy poliittisten tahojen kanssa tehtävään yhteistyöhön, jossa pidetään huoli lainsäädännön toteutumisesta. Julkisellakin sektorilla uudistamisen tarpeet ovat kovat. Useimmiten lainsäädäntö tarkoittaa julkisen organisaation strategiaa ja määrittää sen, miten organisaatiossa toimitaan. Koska julkishallinnon organisaatiossa ei tavoitella omistaja-arvon kasvua ja suurta voittoa, kuten yksityisellä sektorilla, strategian painopisteeksi asettuu lainsäädännön ja kansalaisten asettamat perustehtävät ja niiden

tavoittelu. (Lindroos & Lohivesi 2010, 142-143.) Koska tässä opinnäytetyössä toimeksiantajayritys on yksityiseltä puolelta, käsitellään tämä julkishallinnon strategiamalli hyvin suppeasti.

4.4 Strategia pk-yrityksessä

Perinteisesti strategia mielletään suurten yritysten työkaluksi, tämä näkyy erityisesti strategiasta kertovissa tutkimuksissa ja niistä kertovassa kirjallisuudessa. Yleensä strategialla tarkoitetaan organisaation määriteltyä perussuuntaa, jonka avulla organisaatio kilpailee ja kykenee vastaamaan resursseillaan eri sidosryhmien odotuksiin. Pk-yrityksissä yleensä strategia on toteutettu soveltamalla vähemmän tapauskohtaisia ja formaaleja toimintatapoja. Strategiaa toteutettaessa on myös pyritty välttämään pitkäjänteistä suunnittelua. (Laukkanen 2007, 143-144.)

Pk-yrityksiä, joissa strategiaa on toteutettu onnistuneesti, tutkittaessa on noussut esiin seitsemän keskeistä menestystekijää ja strategista piirrettä. Näiden piirteiden avulla yritykset ovat päässeet tavoitteisiinsa ja kasvu on saavutettu hyvin nopeasti. Menestystekijät ja piirteet ovat:

- omaan erityisalueeseensa keskittyminen
- liiketoimintajärjestelmien toimivuus, verkostot ja arvoketjut
- kansainvälinen imago
- orgaaninen kasvu ja omarahoitus
- onnistuneet rekrytoinnit ja organisaation kehittäminen
- osaava hallitus
- nopeus ja päättäväisyys. (Laukkanen 2007, 145.)

Yksi mainituista strategian menestystekijöistä on vahva keskittyminen omaan erityisalueeseen. Pk-yrityksen on helppoa olla lähellä asiakkaita vielä pienen kokonsa ansiosta. Asiakkuudet ovat kannattavaa nähdä kumppanuuksina, jotka hyvin hoidettuina mahdollistavat yrityksen kasvun tai siihen tähtäämisen. Kasvustrategiansa menestyneesti toteuttaneissa pk-yrityksissä on ymmärretty myös erottuvan profiilin, selkeän toiminta-ajatuksen ja tavoitteiden merkitys. Kun yritys onnistuu tuottamaan asiakkaille poikkeavan paljon lisäarvoa, on yrityksen mahdollista saavuttaa uniikki asema

markkinoilla. Lisäarvon tuojana voi olla esimerkiksi teknologia, logistiikka tai vaikka tuotteen laatu. (Laukkanen 2007, 145.)

Pk-yrityksissä omaan tekemiseen keskittyminen ja fokus-strategian noudattaminen on koettu yhdeksi menestystekijöistä. Pienempien pk-yritysten ei ole kasvuvaiheessa järkevää ruveta laajentamaan liiketoimintaa uusille osa-alueille, joissa yrityksellä ei olisi suhteellisesti osaamisvahvuuksia. Kannattavampaa on lähteä kehittämään jo nykyistä ydinliiketoimintaa ja kyvykkyyttä siihen. (Laukkanen 2007, 146.)

Menestyneillä ja kasvussa onnistuneilla pk-yrityksillä on mainittu yhtenä menestystekijänä vaivannäkö hankinta- ja jakelujärjestelmien tehokkuuden aikaansaamiseen. Joskus tiivis integroituminen, vahvat järjestelmät ja tehokas yhteistoiminta ovat keinoja luoda kilpailuetua. Erinomaiset suhteet alihankkijoiden, asiakkaiden ja valmistajien kesken ovat ylläpitämässä ja kannustamassa yrityksen innovaatioita. Hyvin hoidettujen suhteiden ansiosta teknologia ja ihmisten tietämys siirtyvät verkoston eri toimijoiden välille. Turhaan ei painoteta verkostojen tärkeyttä yritysmaailmassa, etenkin pk-yrityksillä nämä ovat erittäin tärkeässä asemassa kasvun ja menestyksen kannalta. (Laukkanen 2007, 147.)

Pk-yrityksissä onnistunutta rahankäyttöstrategiaa on mainittu olevan omarahoituksen määrä. Kasvussa onnistuneissa yrityksissä on panostettu terveeseen taloudenpitoon ja investoinneissa huolehdittu korkeasta omarahoituksen asteesta. Omarahoituksen painottaminen voi olla hidastamassa yrityksen kasvunopeutta, mutta sen avulla on mahdollista varmistaa maksuvalmius investointiin ja näin varmistaa kasvu. Pk-yrityksissä ollaan usein myös tilanteessa, jossa omistaja on itse johtaja ja yritys on henkilön elämäntyö osana identiteettiä. Tällöin tunteet ovat vahvasti mukana pelissä ja investointeja ei tehdä nopealla aikataululla yritystä yhtään vaarantaen. (Laukkanen 2007, 148.)

Pk-yritysten kasvun menestymistä on yhtenä menestystekijänä tukenut kansainvälistynyt profiili. Kasvaakseen pk-yrityksenä ei tarvitse olla heti tähtäämässä ulkomaille. Kannattavaa kuitenkin on, että yrityksen idea olisi myös toteutettavissa ulkomailla, edes samantapaisen kulttuurin omaavissa maissa. (Laukkanen 2007, 149.)

Kasvavassa pk-yrityksessä on myös huomioitava organisaation kehittäminen ja henkilöstön hankinta. Yrityksen on oltava tietoinen siitä, että organisaation on mukauduttava yrityksen kasvun mukana. Pk-yrityksissä on usein tiiviitä yhteisöjä, joissa saattaa esiintyä muutosvastarintaa strategian tuomia muutoksia kohtaan. Siksi yksi yrityksen tärkeimmistä tekijöistä strategian onnistumisessa on rekrytointi. Onnistuneet rekrytoinnit ja positiiviset asenteet muutokseen ovat oleellisia kasvun mahdollistamisessa. Tämä pätee niin isoissa organisaatioissa, kuin pienissä pk-yrityksissäkin.

Strategian onnistumiseksi pk-yrityksessä vaaditaan organisaatiolta päättäväisyyttä ja nopeutta. Työ pyritään tekemään tehokkaasti ja esimerkiksi vapaamatkustajat, huolimattomuus ja lepsuilu pyritään karsimaan toiminnasta kasvun mahdollistamiseksi. Vastapainona niin sanotulle kurille, menestyneissä organisaatioissa on ollut selkeä ja toimiva palkkiojärjestelmä hyvin hoidetulle työlle. Työtyytyväisyys on merkittävässä asemassa organisaation onnistumisen ja strategian toteutumisen kannalta. Päämäärätietoisuuden lisäksi nopeus on valttikortti strategian toteutumisessa. Päätökset, onko jokin taloudellisesti kannattavaa vaiko ei, on suositeltavaa tehdä nopeasti, jotta vältetään turhat kustannukset. (Laukkanen 2007, 151.)

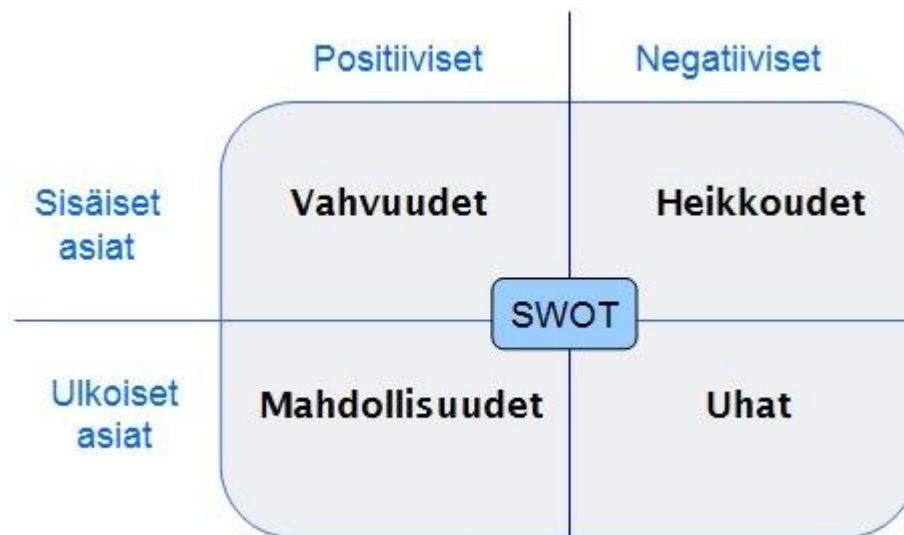
Mitä enemmän saadaan kasvua strategian avulla pk-yrityksissä aikaiseksi, sen ajan-kohtaisemmaksi tulee yrityksen varsinaisen hallituksenkin kasaaminen. Monissa yrittäjissä ulkopuolisen hallituksen miettiminen saa aikaan vastahakoisuutta. Yrittäjät eivät halua luopua päätösvallastaan ja arvostavat itsenäisyyttään. Päätösvalta ja itsenäisyys ovat myös positiivisia puolia, mutta kun yritys tähtää kasvuun, hyödyllisempää on saada yritykseen uutta tietoutta ja verkostoja. (Laukkanen 2007, 152.)

Onnistunut strategia pk-yrityksessä ei ole sama asia kuin isomman organisaation suuren kaavan strategia. Suuriin yrityksiin verrattuna strategiaprosessit ovat epämuodollisempia ja strategiatyö toteutuu vähemmän näkyvämmiin. Pk-yrittäjien tulee kuitenkin ymmärtää, että strategia on erittäin olennainen tekijä yrityksen johtamisen kokonaisuudessa. Hyvät lähtökohdat strategialle yrityksessä ovat jo sitoutuminen yritykseen, tarkka ja varova taloudenpito, liiketoiminnan perusasioiden hoitaminen ja se, että johto tietää aina mihin tähdätään. Näistä peruspilareista on erittäin hyvä lähteä rakentamaan ja tarkentamaan pk-yritykselle varsinaista strategiaa. (Laukkanen 2007, 153.)

Usein mietitään, onko strategia liian suuri käsite keskisuurille ja pienille yrityksille? Yritykset keskustan nakkikioskista pörssiyhtiö Wärtsilään ovat kaikki samassa asemassa tässä asiassa. Kaikki yritykset tarvitsevat tavoitteen ja suunnitelman, eli toisin ilmaistuna strategian. (Heikinheimo 2014, 29.)

5 STRATEGIAN LUOMINEN

5.1 Swot-analyysi



Kuvio 1. Swot-analyysi (Suomen riskienhallintayhdistyksen www-sivut 2019).

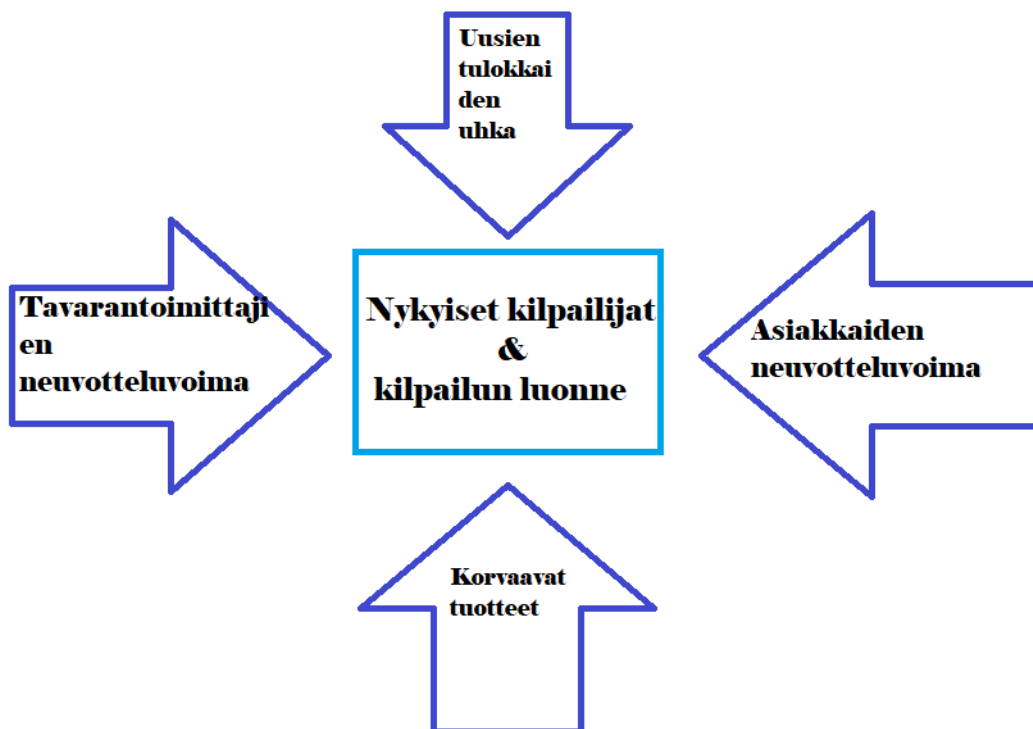
Sanoista strength, weakness, opportunity ja threat koostuva SWOT-analyysi on Andrews'n vuonna 1960 kehittämä työkalu strategiseen johtamiseen. Analyysin avulla on mahdollista löytää organisaation kyseisen tilanteen erikoistuneet pätevyydet, joiden avulla yrityksellä on mahdollisuus sopeutua onnistuneesti ympäristöönsä. Analyysin avulla saadaan selvitettyä ulkopuolelta tulevat uhat ja mahdollisuudet samalla kun mitataan sisäisiä omia vahvuuksia ja heikkouksia. (Puusa ym. 2015, 76.)

SWOT-analyysissä organisaation vahvuudet voivat löytyä esimerkiksi henkilöstöstä, markkina-asemasta, asiakkaista, rahallisista voimavaroista tai tuotteista. Organisaation heikkoudet voivat sijaita samoissa tekijöissä, joista yrityksen vahvuudetkin voivat löytyä. Muita heikkouksien aiheuttajia voivat olla esimerkiksi kilpailullinen haavoittuvuus, puuttuvat tuotteet tai negatiiviset asiakaspalautteet. Organisaation mahdollisuuksia ovat esimerkiksi toimialalla olevat liittoumat, uusien tuotteiden julkaisu tai asiakkaiden heikkouksien hyödyntäminen. Organisaation mahdollisia uhkia voi olla esimerkiksi kansantalouden, avainhenkilöstön menettäminen, rahallisten resurssien puute tai laskevat hinnat. (Deeb 2018.)

Swot-analyysi kuvataan yleensä nelikentän muodossa. (Puusa ym. 2015, 76). Analyysi sopii hyvin kaikenlaisille yrityksille toimialasta huolimatta. Tarkasteluun voidaan ottaa koko yritys tai vain liiketoiminnan osa. Analyysiä tehdessä kannattaa tavoitella mahdollisimman yksinkertaistettua ja käytännönläheistä otetta tarkasteluun. (Suomen riskienhallintayhdistyksen www-sivut 2019.)

5.2 Viiden kilpailuvoiman malli

Kun luodaan yritykselle strategiaa, yksi tärkeimmistä toiminnoista on toimialan analysointi. Viiden kilpailuvoiman geneerinen malli on Michael E. Porterin vuonna 1979 Harvard Business Schoolissa kehitymä menetelmä. (CGMA www-sivut 2013). Viiden kilpailuvoiman geneerinen malli, eli toiselta nimeltään toimiala-analyysi on hyvin yleinen tapa päästä tarkastelemaan yrityksen toimintaympäristöä. Toimiala-analyysia on luonnehdittu geneeriseksi siitä syystä, että sen tekijät eli kilpailuvoimat ovat tunnistettavia siitä huolimatta, millä toimialalla toimitaan. Viiden kilpailuvoiman mallin kilpailuvoimat ovat nimeltään uusien tulokkaiden uhka, nykyiset kilpailijat, asiakkaat, tavarantoimittajat ja korvaavat tuotteet. (Puusa ym. 2015, 73.)



Kuvio 2. Viiden kilpailuvoiman malli (Puusa ym. 2015, 73).

Mallissa alhaalta päin kuvattuna on korvaavat tuotteet. Hinta, jonka kuluttajat ovat tuotteesta valmiita maksamaan, määräytyy sen mukaan, onko kilpailevia tuotteita markkinoilla ja minkä hintaisia ne ovat. Mikäli markkinoilta löytyy kilpailevia tuotteita, kuluttajien kysyntä voi heilahdella tuotteen hinnan nousun tai laskun mukaan. Tuotteen maksimi- tai minimihinnan määrittää kuluttajien taipumus korvata tuote toisella vaihtoehtolla. Tähän vaikuttaa tuotteen hinta-laatusuhde ja ominaisuudet. Mitä samanlaisempia tuotteita markkinoilta löytyy, sitä helpommin kuluttajat vaihtavat tuotetta hinnan muuttuessa. (Grant 1998, 58.) Tärkeää on siis, että tuotteissa olisi jokin merkittävä ero kilpailevaan tuotteeseen verrattuna. Tällainen ero voi jossain tapauksissa olla vain brändäys.

Mallissa ylhäältä päin suuntautuvaksi on sijoitettu uusien tulokkaiden uhka. Mikäli toimialalla ansaitaan suuresti voittoa verrattuna sen kustannuksiin, on toimiala kiinnostava sen ulkopuolisille toimijoille ja asettaa ikään kuin magneetin sinne siirtymiseksi. Kunnes kilpailijoita on tarpeeksi, voitot jakaantuvat ja putoavat niiden luonnolliselle tasolle. Jo uusien tulokkaiden uhka on riittävä keino pitämään yrityksen hinnat kilpailukykyisinä ja kuluttajille sopivina, aina ei tarvitse siis edes kilpailijoiden ilmaantumista toimialalle. (Grant 1998, 59.)

Monilla toimialoilla uusien tulokkaiden on haastavaa siirtyä toimialalle esimerkiksi jo siellä toimivan yrityksen yliotteen ja koon vuoksi. Jo alalla toimivan yrityksen koko ja etuasema määrittävät usein toimialalle siirtymisen kustannuksen. Pääpiirteisimmät toimialalle siirtymiseen vaikuttavat tekijät ovat ensisijaiset kustannukset (esimerkiksi investointi alalle pääsemiseksi), suurtuotannon edut, kilpailijoiden edut materiaaleissa tai osaamisessa, tuotteiden differointi, jakelukanavien saavuttaminen, valtio ja lainsäädäntö, kostotoimet (eli miten kilpailijat vastaavat alalle tuloon) tai voiton säilyminen kilpailun lisääntyessä. (Grant 1998, 59-60.)

Mallissa keskelle on sijoitettu nykyiset kilpailijat ja kilpailun luonne. Yleensä ratkaisevimmat vaikuttavat tekijät kilpailun tilaan ja voitollisuuteen ovat jo alalla toimivat kilpailijat. Joillain toimialoilla kilpailu on hyvin aggressiivista. Hinnat on laskettu kustannusten tasolle ja yritykset ottavat riskejä ja altistavat itsensä tappiolle. Joillain toimialoilla taas hintakilpailu on hillittyä ja kilpailu keskittyy innovaatioihin, mainostamiseen ja muihin näkökulmiin. Jo olemassa olevien yritysten kilpailuun ja sen

luonteeseen vaikuttavat kuusi mainittua tekijää, jotka ovat: keskittyminen, kilpailijoiden erilaisuus, tuotteiden differointi, ylikapasiteetti, alalta poistumisen kustannus ja hintarakenne. (Grant 1998, 61.)

Viiden kilpailuvoiman mallin oikealta suuntautuvaksi on kuvattu asiakkaiden tai ostajien neuvotteluvoima. Asiakkaiden neuvotteluvoima on iso tekijä kilpailussa, kun potentiaalisia asiakkaita markkinoilla on vain muutama tai jopa vain yksi. Mikäli tavarantoimittamisen vaihtamisen kustannukset eivät ole suuret, asiakkaalla on vahva neuvotteluasema. Mikäli asiakkaan neuvotteluasema on merkittävä, sitä vähemmän toimialalle on pyrkiviä kilpailijoita. Hyvänä esimerkkinä tästä ovat Suomen päivittäistavaramarkkinoiden Kesko ja S-ryhmä. Kun kahdella ketjulla on 80% osuus Suomen markkinasta, on näillä valtava neuvotteluvoima esimerkiksi leipomojen asiakkaina. (Puusa ym. 2015, 74.)

Vasemmalta mallissa kuvattuna on mainittu tavarantoimittajien neuvotteluvoima. Kuten asiakkaiden neuvotteluvoimassakin, tavarantoimittajien neuvotteluvoima on vahva, mikäli toimittajan vaihtamisen kustannus on asiakkaalle korkea. Nykyään on yleistynyt tavarantoimittajien kanssa liittoutuminen. Yritykset pyrkivät saamaan yksinoikeuksia tiettyjen merkkien myyntiin, jolloin näiden merkkien tavarantoimittajien neuvotteluvoima on hyvinkin vahva. (Puusa ym. 2015, 74-75.)

Kilpailuvoimien tasapainoon ja keskinäiseen suhteeseen on vaikuttamassa jokaisen tahon neuvotteluvoima. (Puusa ym. 2015, 75). Nykyäänkin viiden keskeisen voiman avulla kilpailun analysointi on sopiva tapa saada kokonaiskuva kilpailusta ja sen dynamiikasta, joka on hyvin tärkeää strategian suunnittelun kannalta. Tärkeää on myös, että toimiala on selkeästi rajattavissa. (Santalainen 2008, 102.)

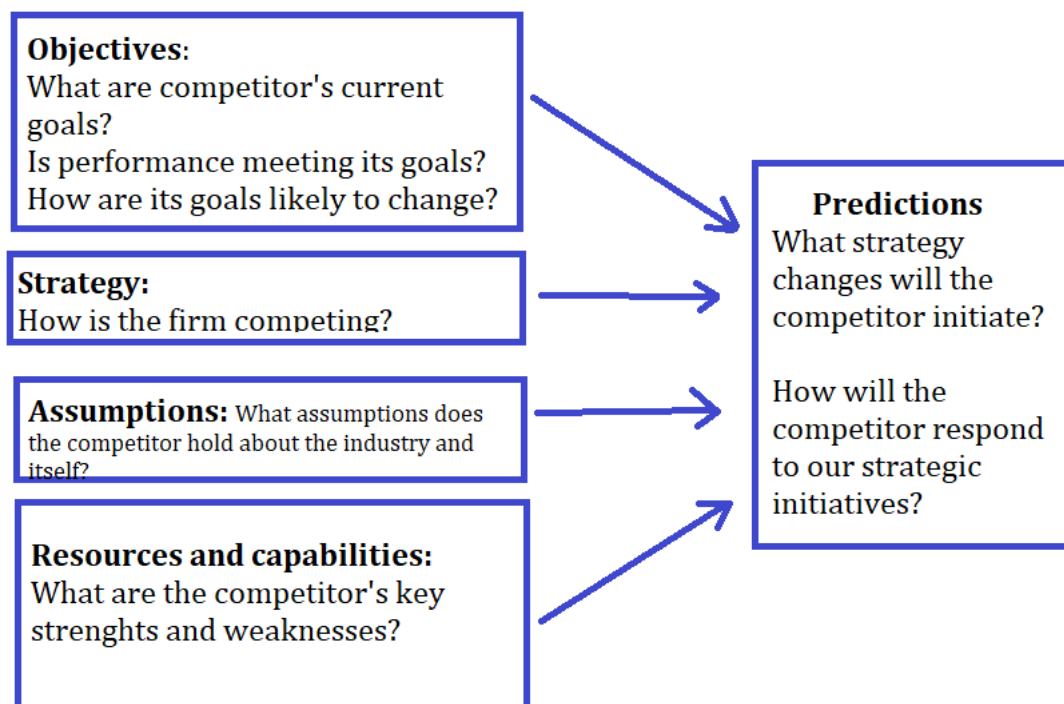
5.3 Kilpailija-analyysi

Jotta voidaan luoda ja suunnitella toimiva strategia, yrityksen on tunnettava toimialan lisäksi erityisesti myös kilpailijansa. Jotta opitaan tuntemaan kilpailijat ja niiden valttikortit, on kannattavaa arvioida kilpailijoita ja tehdä kilpailija-analyysi. Kilpailija-analyysin tarkoituksena on selvittää ja ennakoida lähimpien kilpailijoiden

käyttäytymistä. Analyysin suorittamisen tärkeys perustuu täysin toimialan luonteeseen, ovatko tuotteet vahvasti differoituja vai kilpaillaanko lähes identtisillä palveluilla tai tuotteilla. Toimialoilla, joilla tuotteet ovat lähes samankaltaisia, kilpailijoiden käyttäytyminen on pitkälti riippuvaista toistensa toimista. Esimerkkejä tällaisista kilpailutilanteista kärjistetyksi ovat esimerkiksi Airbus vs. Boeing asettelu tai virvoitusjuomailana Coca Cola vastaan Pepsi. Mikäli Coca Cola-yhtiö on päättänyt lisätä tiettyä makua juomiinsa, ei ole mennyt aikaakaan, kun Pepsi on tehnyt samankaltaisen liikkeen perässä. (Grant 1998, 94.)

Vaikka markkinalla olisi useampia kilpailijoita, joilla on samankaltaisia tuotteita tai palveluita, kannattaa kilpailija-analyysissä keskittyä vain muutamaaan ”pääkilpailijaan”. Kilpailija-analyysi mahdollistaa näkökulman, jonka avulla on mahdollista arvioida mitä vaihtoehtoja itse kilpailijoilla on käytettävissään. Analyysi on enemmän käytännönläheinen, kuin teoreettinen. Analyysiä tehdessä keskitytään informaation hankkimiseen kilpailijoista ja heidän käyttöksensä ennustamiseen. (Grant 1998, 95.)

Kilpailija-analyysin kolme tarkoitusta ovat: 1. Ennustaa kilpailijoiden tulevaisuuden strategioita ja päätöksiä. 2. Ennakoida kilpailijoiden todennäköiset reaktiot oman yrityksen hankkeisiin. 3. Kuinka hyödyntää kilpailijan päätöksiä omassa toiminnassa. (Grant 1998, 95.)



Kuvio 3. Kilpailija-analyysin kehikko. (Grant 1998, 97.)

Käytännössä kilpailija-analyysia on helppo kuvata yllä kuvatun kehikon avulla. Kilpailijoiden ymmärtämisen taito ei koostu vain tiedon keräämisestä, vaan myös tiedon ymmärtämisestä. Silti kilpailija-analyysia tehtäessä on parempi, että ongelmana on tiedon liian suuri määrä, kuin sen puuttuminen. Kilpailija-analyysi kohdataan ensin tutkimalla kilpailevien yritysten tavoitteet. Mitkä ovat yritysten nykyiset tavoitteet, kuinka ne toimivat saavuttaakseen tavoitteet ja kuinka tavoitteet tulevat muuttumaan ajan myötä? (Grant 1998, 97.)

Tavoitteiden analysoinnin jälkeen kehikossa mainitaan kilpailevan yrityksen strategian selvittäminen, kuinka kilpailija kilpailee? Tavoitteiden ja strategian jälkeen kehikossa ovat olettamukset, voimavarat ja kyvykkyyydet. Olettamuksien kohdalla mietitään mitä olettamuksia kilpailijalla on itse toimialasta ja itsestään. Voimavarojen ja kyvykkyyksien kohdalla on mietittävä, mitkä ovat kilpailijan vahvuudet ja heikkoudet. Kun tavoitteiden, strategian, olettamuksien, voimavarojen ja kyvykkyyksien analysointi on valmis, on vielä tarkasteltava ja ennustettava kilpailijan toimia kokonaisuutena. Mitä strategisia muutoksia kilpailija voi aloittaa tai kuinka kilpailija tulee reagoimaan toisen kilpailijan strategiaan hankkeisiin? (Grant 1998, 96-97.)

6 KASVUSTRATEGIA

Kun yritykselle on tehty SWOT- ja toimiala-analyysi sekä kilpailijoiden analysointi, on sopiva aika aloittaa kehittämään ja hahmottelemaan yrityksen strategiaa. Tässä opinnäytetyössä erityisesti julkiseksi sopivaa kasvustrategiaa. Strategiavaihtoehtoja, joista valita, on kärjistettynä neljä vaihtoehtoa. Vaihtoehdot ovat: 1. Kasvustrategia 2. Vakauden strategia 3. Säästämisen strategia 4. Strategia sisältäen kasvun, vakauden ja säästämisen. (Quinn 2010, 25.) Tässä opinnäytetyössä käsitellään kasvustrategiaa ja toimeksiantajayritys on tähtäämässä kasvuun.

Konkreettisen kasvustrategian ajatellaan usein olevan vain pelkkä markkinoinnin strategia. Kasvustrategia on enemmän kuin markkinointistrategia, se on ratkaisevan tärkeä tekijä yrityksen toiminnassa. Ilman kasvustrategiaa yritys on asetettu epävakaan kulluttajakäyttäytymisen ja vaihtelevien markkinoiden armoille. (Patel 2019.)

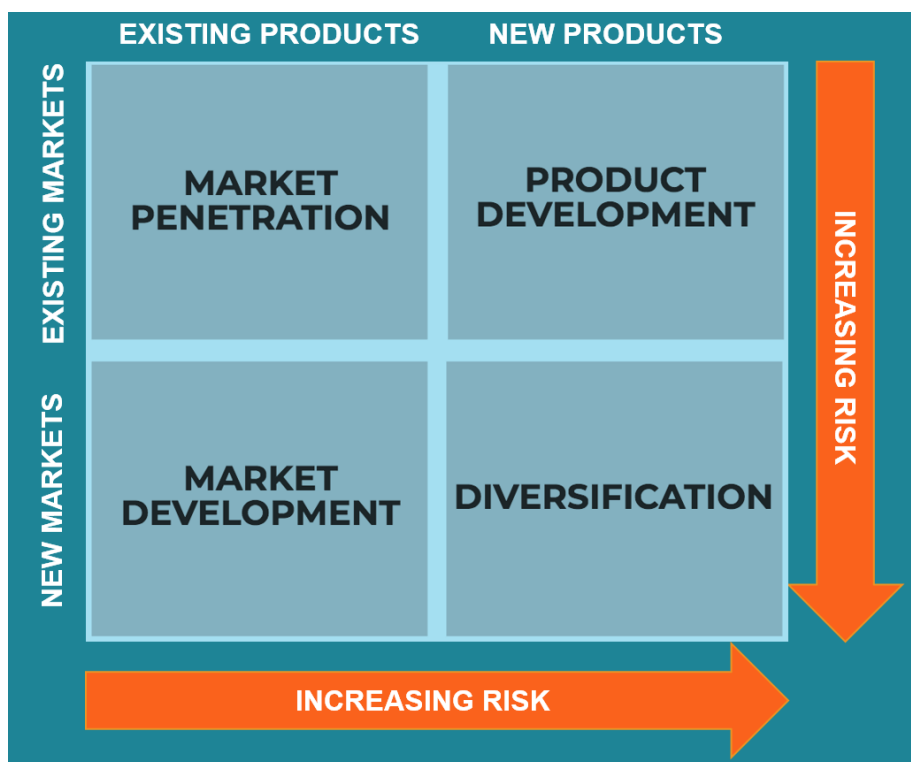
Miten kasvu sitten huomioidaan strategiassa? Kasvuun tähtääviä strategisia päätöksiä voivat olla esimerkiksi uusien maantieteellisten alueiden valtaaminen, uusasiakashankintaan investoiminen, Franchising-mahdollisuuksien selvittäminen, tuotannon kasvattaminen tai jälleenmyynnin lisääminen eri jakelukanavissa. Toimiala ja yrityksen kohderyhmä yleensä päättävät, minkälaisia toimia kasvustrategian toteuttamiseksi valitaan. Kasvustrategian ensimmäinen askel yrityksessä on yleensä uusasiakashankinta toimialasta riippumatta. (Patel 2019.)

Kasvustrategian toteuttamiseen ja suunnitteluun ei ole yhtä oikeaa tapaa, vaan on kannattavinta oppia hyvin kasvustrategiansa toteuttaneilta eli menestyneiltä yrityksiltä. Onnistunutta kasvustrategiamallia on kannattavaa testata ensin pieneen kohderyhmään, jotta yritys näkee, toimiiko toisella toiminut kasvustrategia omalla toimialalla. (Patel 2019.)

6.1 Ansoff-matriisi

Ansoff-matriisi eli tutummin tuote-markkina-matriisi on yritysten työkalu niiden kasvustrategian suunnitteluun ja analysointiin. Matriisin on kehittänyt matemaatikko ja

liiketoimintajohtaja H. Igor Ansoff. Työ julkaistiin Harvard Business Review:issä vuonna 1957. Matriisi esittelee neljä erilaista strategiaa, jotka auttavat yritystä kasvamaan ja samalla analysoi näiden strategioiden riskejä. (Corporate finance institute 2019.)



Kuvio 3. Tuote-markkina-matriisi. (Corporate finance institute 2019.)

Ansoffin matriisiin neljä strategiaa ovat nimeltään: 1. Markkinoiden valtaaminen. 2. Tuotekehittäminen. 3. Markkinan kehittäminen. 4. Erilaistuminen/monipuolistaminen. (Corporate finance institute 2019.)

Markkinoiden valtaaminen-strategiassa keskitytään nykyisten tuotteiden myynnin lisäämiseen nykyisellä markkinalla. Tätä strategiaa noudattamalla yritykset pyrkivät kasvattamaan markkinaosuuttaan. Kyseisen strategian noudattamiseen on lyhyesti sanottuna kolme vaihtoehtoa. Ensimmäinen on hintojen laskeminen uusien asiakkaiden kiinnostuksen herättämiseksi. Toinen vaihtoehto on markkinoinnin lisääminen ja jakelukanaviin panostaminen. Kolmas ja hieman kärjistetty vaihtoehto strategian toteuttamiseksi on kilpailevan yrityksen liiketoiminnan ostaminen. (Corporate finance institute 2019.)

Tuotekehittäminen strategiassa yritys kehittää uuden tuotteen päästäkseen uusille markkinoille. Askel uusille markkinoille siirtymiseen vaatii yleensä laaja-alaista tutkimusta, kehittämistä ja tuoteskaalan laajennusta myös yleisesti. Tämä strategiamalli sopii yrityksille, joilla on jo selvä näkemys ja ymmärrys nykyisestä markkinasta sekä ovat valmiita vastaamaan innovaatioillaan uusien markkinoiden tarpeita. Tuotekehittämisen strategian toteuttamiseen on myös useita eri vaihtoehtoja. Ensimmäinen näistä on yrityksen investoiminen tuotetutkimukseen ja -kehittämiseen päästäkseen jo olemassa oleville markkinoille. Toinen tapa on kilpailijan tuotteen ominaisuuksien tutkiminen. Tämän jälkeen on tarkoitus luoda uusi vastaavanlainen tuote, joka vastaa paremmin olemassa olevan markkinan kuluttajien tarpeita. Kolmas vaihtoehto on strateginen yhteistyö eri yritysten kanssa, jotta päästään yhteistyökumppaneiden jakelukanaviin tai brändin alle. (Corporate finance institute 2019.)

Markkinan kehittäminen-strategiassa yrityksen on tarkoitus siirtyä uudelle markkina-alueelle jo olemassa olevien tuotteiden/palveluidensa kanssa. Tämä tarkoittaa laajentumista maantieteellisesti tai esimerkiksi asiakassegmentin laajentamista. Tämä strategiamalli on toimivin näissä tilanteissa: 1. Yrityksellä on hallussaan patentoitua teknologiaa, jonka avulla saavutetaan vaikutusvaltaa markkinoilla. 2. Asiakassuhteet ovat uudella markkinalla kannattavia, esimerkiksi tiedossa on pitkiä asiakassuhteita ja kohderyhmä maksukykyinen. 3. Uuden markkinan asiakkaiden kulutustottumukset eivät poikkea hirveästi jo nykyisen markkinan asiakkaista. (Corporate finance institute 2019.) Esimerkiksi suomalaisen organisaation kannattaa ensin laajentaa liiketoimintaansa muihin pohjoismaihin, sillä niissä on samanlainen kulttuuri ja on oletettavaa, että kuluttajien käytös on samantapaista.

Neljäs Ansoff-matriisin strategiamalli on erilaistuminen/monipuolistaminen. Tässä mallissa yritys astuu uudelle markkinalle uuden tuotteen kanssa. Malli on hyvin riskialtis, mutta erilaistumisen ja monipuolistumisen kautta riskiä voidaan lieventää. Strategiaa on mahdollista toteuttaa kahdella eri vaihtoehdolla: 1. Johonkin liittyvä monipuolistuminen. Tässä vaihtoehdossa yrityksellä on jo mahdollisuuksia/kytköksiä uuteen mahdolliseen markkinaan. Esimerkiksi nahkakenkien valmistaja laajentaa toimialaansa myös nahasta valmistettuihin lompakoihin. 2. Erillinen monipuolistuminen. Yrityksen nykyinen toiminta ei liity mitenkään uuteen tähdättävään toimialaan. Esimerkiksi nahkakenkien valmistaja päättää aloittaa valmistamaan puhelimia. Tämä on

paljon riskialttiimpi vaihtoehto, mutta joissain tapauksissa myös erittäin toimiva. (Corporate finance institute 2019.) Esimerkiksi monet autobrandit, kuten Ferrari ovat laajentaneet vaatepuolelle auton valmistuksesta.

6.1 Onnistuneita kasvustrategioita

On tutkittu, että hyvin määritelty strategia korreloi organisaation menestyksen kanssa. Selkeän strategian omaavat yritykset pitävät pintansa pörssissä paremmin, jopa huonompien suhdanteiden aikaan. (Heikinheimo 2014, 29-28.) Kuten kappaleessa 4.7 mainittiin, yksi parhaimmista tavoista toimivan strategian löytämiseksi on toisilta yrityksiltä oppiminen. (Patel 2019). Vaikka opinnäytetyön toimeksiantajayritys on pienhäkö pk-yritys, voidaan onnistuneista strategioista ottaa mallia myös isommilta organisaatioilta. Suurten yritysten strategiat ovat luonnollisesti laajempia ja syvempiä, mutta niissä on samat peruspalat kuin pienemmillekin yrityksille suunnatuissa strategioissa. (Heikinheimo 2014, 29.) Seuraavissa kappaleissa esitellään yrityksiä, jotka ovat toteuttaneet kasvustrategiansa onnistuneesti. Kasvutarinoista pyritään oppimaan ja saamaan vaikutteita myös toimeksiantajayrityksen strategiaan.

6.1.1 Ikea

Erinomainen esimerkki onnistuneesta kasvustrategiasta on Ikean menestystarina. Asiakasuskollisuuden taso, jonka vuonna 1943 perustettu huonekaluliike Ikea on ajan saatossa itselleen haalinut, on merkittävän suuri. Ikealla on tällä hetkellä 315 myymälää 27:ssä eri maassa. (Erply www-sivut 2019.) Ikean perustaja Ingvar Kamprad keskittyi alkutaipaleella monta vuotta yrityksen markkina-aseman vahvistamiseen silloisella markkinalla. Kun yrityksen asema markkinalla oli tarpeeksi vahva, yritys alkoi laajentua ulkomaille. (Yought www-sivut 2019.) Ulkomaille laajentumisen jälkeen Ikean kehitys on ollut mittavinta erityisesti vuosina 2001-2019, yrityksen liikevaihto on kasvanut 10,4 miljardista 41,3 miljardiin euroon. (Statista www-sivut 2019).

Mitkä ovat syyt, joiden avulla Ikea on saavuttanut näin suuren menestyksen? Ikea on käyttänyt aikojen saatossa strategisena kilpailutekijänä säännöllistä hintojen alentamista. Hintojen alentamisesta huolimatta tuotteiden laatu on pysynyt korkeana. Aina

ennen uuden projektin aloittamista Ikea on vienyt tuotantonsa sataprosenttisesti ajan tasalle tuotannonkustannusten osalta. Tämän avulla yritys on mahdollistanut pienet tuotehinnat ja tuotteiden hyvän laadun halpaan hintaan nähden. Erityisesti vuoden 2008 laman aikaan Ikea keskittyi investoimaan kaikki säästönsä ydinliiketoimintaan. (Erply 2019.)

Hintoja alentamalla Ikea on onnistunut kasvamaan ja saavuttamaan laajat osuudet markkinaympäristöstään. Hintojenalennusstrategian kestävyys varmistaa, että Ikea toteutti neljän askeleen suunnitelmaa: 1. Yritys panosti jo valmiina oleviin räätälöityihin kiinteistöihin, mutta pyrki samalla kehittämään uusia vähittäiskauppoja. 2. Säästötoimia omaksuttiin myös toimintoaktiviteetteihin. Tuotannon volyymia pyrittiin kasvattamaan ja sen avulla säästämään kustannuksia raakamateriaalin ja tuotannon osalta. 3. Seuraavaksi yritys kehitti paremmin palvelevan protokollan toimitusketjuun. 4. Lopuksi työntekijöille annettiin enemmän vastuuta päätöksentekoon, joka oli merkittävä tekijä asiakaskysymysten ratkaisemisen nopeutumisessa ja parantumisessa. Yrityksen valmiiksi jo säästävän kulttuurin ansiosta uudetkin työntekijät sopeutuivat tämän strategian toteuttamiseen hyvin. (Erply www-sivut 2019.)

Ikean yksi suurista onnistumistekijöistä on myös asiakasmaidensa kulttuurin huomioiminen. Esimerkiksi amerikkalainen Walmart epäonnistui myydessään Kiinaan huipputeknologisia tuotteita kohderyhmän käyttäessä vielä paljon epämodernimpaa teknologiaa. Samalla Ikea selvitti Kiinan kulttuurista, miten ihmiset asuvat ja sai tietoonsa, että kiinalaisissa asunnoissa on suuri määrä parvekkeita. Täten Ikea alkoi tarjota Kiinan markkinoille paljon parvekkeiden sisustustarvikkeita ja parvekkeille sijaitseviksi tarkoitettuja säilytysratkaisuja. Vaikka Ikea on muuttanut tuotevalikoimaansa kohde- maan mieltymysten mukaan, silti suurin osa valikoiman pieneen tilaan pakatuista huonekaluista ovat toimivia ratkaisuja myös globaalisti. (Yought www-sivut 2019.)

Vuoden 2008 lamasta huolimatta Ikea on onnistunut säilyttämään ihmiskeskeisen palvelukulttuurin. Yhtiö ei ole myöskään koskaan vähentänyt pääomakustannuksia työntekijöitään irtisanomalla. (Erply www-sivut 2019.) Kokonaisuudessaan yritys on kasvattanut liiketoimintaansa kustannuksia optimoimalla ja kasvattanut asiakassegmenttejään halpojen hintojen avulla. Kasvu on onnistunut myös asiakassegmenttejä ja niiden tarpeita ymmärtämällä.

Vaikka Ikean strategia on yksi maailman menestyneimmistä, Ikean strategiasta mallia ottaminen ei ole toimivin vaihtoehto toimeksiantajayritykselle. Yksi tärkeä pointti yrityksen strategiassa on miettiä mistä raha tulee, yhtä tärkeää kuitenkin on myös tutkia, miten raha tulee yritykseen. (Heikinheimo 2014). Ikea houkuttelee asiakkaita halvoilla hinnoilla ja helppoudella. Toimeksiantajayrityksen ideana taas on houkutella asiakkaita laadulla ja erinomaisella joustavalla palvelulla. Toki verrattavien yritysten asiakaskunta on täysin eri, Ikea tavoittelee suurimmaksi osaksi yksityisiä kuluttajia, kun taas toimeksiantajayrityksen asiakaskuntaa ovat yritykset ja julkinen sektori. Yrityksmyynnissä asiakkaita voidaan houkutella myös halvoilla hinnoilla, mutta toimeksiantajayrityksen toimialalta löytyy jo useampi tällä tyylillä kilpaileva yritys.

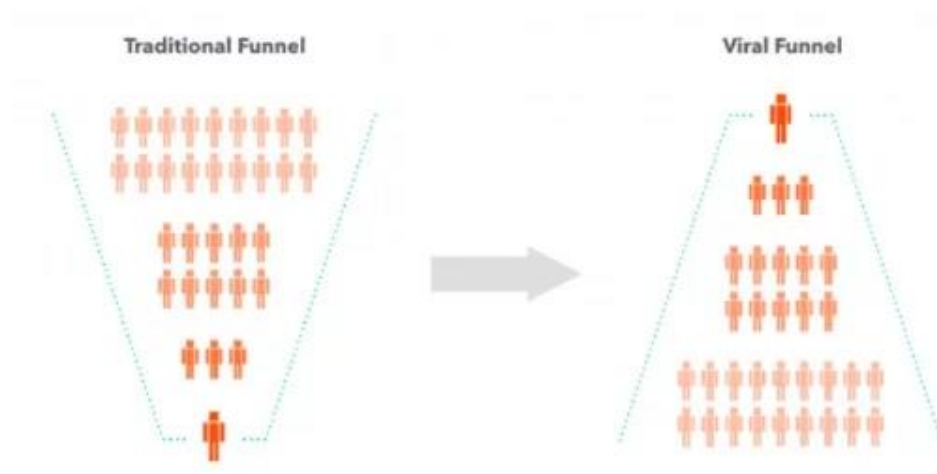
Ikean strategiasta löytyy kuitenkin tärkeitä yksityiskohtia, joita toimeksiantajayritys voisi ottaa omaa strategiaa miettiessään huomioon. Toimeksiantajayritys ei ainakaan heti lähivuosina ole tähtäämässä ulkomaille, joten aluksi oman markkina-aseman vahvistaminen kotimaassa on tärkeässä asemassa. Erityisesti kustannusten optimointi on myös malli, josta toimeksiantajayritys voisi ottaa vaikutteita.

6.1.2 Dropbox

Pilvipalvelu-ohjelmistojen suunnannäyttäjä Dropbox on myös erinomainen esimerkki onnistuneen kasvustrategian toteutuksesta. Dropbox toi vuonna 2008 markkinoille pilvipalvelun, johon tallentamista alettiin suosia fyysisen tallennustilan sijaan. (Patel Susan 2019) Dropboxin perustaneet Drew Houston ja Arash Ferdowsi ovat keränneet yrityksensä avulla tunnustusta niin alkuaikoina start up-palkinnoilla kuin Steve Jobsinkin huomioimana yhdeksännumeroisella tarjoussummalla. Yhtiö ei ole panostanut juurikaan viime aikoina markkinointiin, mutta sen nettoarvo on silti yli 4 miljardia? Miten tämä on mahdollista? (Patel Neil 2019.)

Dropbox on käyttänyt kasvunsa apuna niin sanottua ”kasvuhakkerointia”. Perinteisen markkinoinnin sijaan Dropbox on onnistunut kasvussaan suositteluiden avulla. Kasvuhakkerointiin kuuluu, että jokaisen asiakkaan ”aloitushinta” on lähellä nollaa euroa. Yritykselle tulee tästä aluksi vain kustannuksia ohjelmiston ylläpitämisestä. (Patel

Neil 2019.) Kun asiakas on koittanut tuotetta ilmaiseksi, hänelle tarjotaan jotain kannustinta ohjelmiston suositteluksi tuttavilleen. Asiakas suosittelee ja tällöin useampi ihminen saa ohjelmiston tietoonsa. Uudet asiakkaat kirjautuvat ja kannustimen ansiosta suosittelevat myös ohjelmistoa eteenpäin. Tämä toistuu aina toistumistaan. Parhaimmillaan suosittelu toimii 24/7 toimivana markkinointikoneistona. Dropboxin tapauksessa kaikki asiakkaat saavat 2GB käyttötilaa aluksi ilmaiseksi. Kannustimena kutsua uusia käyttäjiä palveluun on asiakkaille tarjottu aina ilmaista 500MB tilaa uutta rekisteröitynyttä kutsuttua tuttavaa kohden. Tällainen markkinointimalli kääntää perinteisen markkinoinnin ylösalaisin. (Patel Sujan 2019.)



Kuvio 4. Kasvuhakkeroinnin ideologia. (Patel Sujan 2019.)

Kasvuhakkeroinnin lisäksi Dropbox on kasvanut myös erinomaisen ja selkeän tuotteen avulla. Sivustolle kirjautuminen on tehty selkeäksi ja käyttö on optimoitu asiakkaille helpoksi. Mutta päätekijä kasvun onnistumiseksi on ehdottomasti ollut niin sanottu kasvuhakkerointi. (Patel Neil 2019.)

Toimeksiantajayritys Lännen mattohuolto Oy on täysin eri toimialalla, kuin tässä kapaleessa esitelty Dropbox. Eri toimialasta huolimatta teknologia-alankin yrityksen kasvustrategiasta on mahdollista ottaa mallia ja vaikutteita. Erityisesti kasvuhakkerointi on keino, josta voisi olla kannattavaa ottaa mallia, kun toimeksiantajayrityksen toiminta on tarpeeksi suurta. Kun asiakaskunta on tarpeeksi suuri, voitaisiin yritykselle kehittää esimerkiksi alennusjärjestelmä uusista tilauksista sen mukaan, miten asiakas on suositellut toimeksiantajayritystä potentiaalisille uusille asiakkaille.

6.1.3 Lindström Oy

Hyvä esimerkki onnistuneesta kasvusta on myös toimeksiantajayrityksen toimialalla kilpaileva Lindström Oy. Vuonna 1884 Suomessa perustettu yritys on tähän päivään mennessä laajentanut toimintaansa jo 24 maahan, jotka sijaitsevat Euroopassa tai Aasiassa. Tekstiilipalveluyritys Lindström Oy on kasvanut päätätäimenään myös Suomen ulkopuolinen markkina. (Lindström Oy [www-sivut](#) 2019.)

Lindström Oy:ssa määritellään visio ja strategia aina viiden vuoden välein. Strategian ja vision suunnittelussa yritys pyrkii noudattamaan arvopohjaansa. Strategiaa tarkastellaan johtoryhmän toimesta vuosittain. Strategian ja vision muuttuessa ne ovat käyty läpi työntekijöiden kanssa, jotta koko yritys menee kohti tavoiteltua. Lindström Oy:n missio on helpottaa asiakkaidensa arkea ja olla markkinoiden edullisin vaihtoehto. (Lindström Oy [www-sivut](#) 2019.)

Kasvun onnistumiseksi yritys on linjannut selkeät arvot, joita pyrkii noudattamaan yritystoiminnassaan. Lindström Oy:n arvot ovat 1. Kannattava kasvu. 2. Pitkäaikainen asiakassuhde. 3. Vastuullisuus. 4. Innostus ja oppimisen ilo. Esimerkiksi ulkomaille laajentaessaan yritys ei investoi ennen, kuin markkinoilta on löydetty tarpeeksi sopivan arvopohjan omaavat kumppanit. Yritys on kasvanut aina tietyn aikakauden vaatimusten mukaisesti ja pyrkii jatkossakin toimimaan edelläkävijänä muuttuvissa asiakastarpeissa. Lindström Oy:n strategiassa keskitytään neljän kulmakiven ympärille, jotka ovat: sitoutuneet työntekijät, erinomainen asiakaskokemus, kasvu ja ylivertainen toiminta. (Lindström Oy [www-sivut](#) 2019.) Kokonaisuudessaan Lindström on onnistunut kasvamaan luotettavuuden, halvan hinnoittelun ja monipuolisuuden avulla. Vanhan perheyhtiöpohjan omaavana voi helposti saada asiakkaiden luottamuksen puolelleen.

Toimeksiantajayritys on osittain samalla alalla kuin tässä kappaleessa esitelty ja vaakaasti kasvanut Lindström Oy. Lindströmillä on huomattavasti pidempi kokemus kyseiseltä toimialalta, mutta yrityksen keino kilpailla on hieman eroava toimeksiantajayritykseen verrattuna. Lindström pyrkii kilpailemaan markkinoiden edullisimmalla hinnalla, kun taas toimeksiantajayrityksen tilanteessa kannattavampaa olisi erottautua kilpailijoista tuotteiden laadulla ja yrityksen joustavuudella. Kun siirtää katseen

Lindström Oy:n muihin strategisiin kulmakiviin, huomataan, että ne voisivat kaikki sopia myös toimeksiantajayrityksen strategiaan. Erinomaisen asiakaskokemuksen, ylivertaisen toiminnan ja kasvun tavoittelu voisivat kaikki sopia Lännen mattohuolto Oy:n strategian kulmakiviksi.

6.1.4 Vacon

Vuonna 1993 perustettu Vacon tai nykyään Danfoss on menestyksekkäästi kasvanut Suomalainen alun alkujaan Vaasasta kotoisin oleva yritys. Vacon:in perustajajäsenet omasivat kaikki laajan tuote-, markkina-, agentti- ja maahantuoajatietämyksen. Tämän ansiosta jo yrityksen ensimmäisinä vuosina yrityksellä oli toimitussopimuksia Euroopan muihin maihin sekä suuri määrä edustussopimuksia. Taajuusmuuttajia myyneen yrityksen jäsenistön tietämys ulkomaalaisesta toiminnasta oli päätekijä yrityksen menestyneelle kansainväliselle kasvulle. (Laukkanen 2007, 228.)

Vacon pyrki sitouttamaan ulkomaalaisia kumppanejaan osaomistuksen tarjoamisella. Viiden vuoden kuluessa yrityksen perustamisesta oli myynnin osuus ulkomaille jo 70 % ja vientiä oli yli 70 eri maahan. Vuonna 2005 Vacon investoi Kiinaan rakentamalla sinne taajuusmuuttajien valmistusyksikön. Yksi yrityksen menestystekijöistä on ehdottomasti ollut keskittyminen erityisesti vain taajuusmuuttajaliiketoimintaan. Vacon:in kilpailijat toimivat tällöin useilla erilaisilla toimialoilla. Tämä aiheutti sen, että taajuusmuuttajien bisnes oli vain pieni murto-osa kilpailijoiden liikevaihdosta. Tarkan keskittyminen lisäksi menestystä oli tuonut monikanavainen myynti ja jatkuva sekä tarkka tuotekehitys. (Laukkanen 2007, 228.)

Vuosittain 15-20% liikevaihtoaan kasvattanut ja vuonna 2000 pörssiin listautunut Vacon myytiin vuonna 2014 osaksi Danfoss-konsernia. (Globe news wire www-sivut 2014.) Yrityksen toimet ovat hyvä esimerkki siitä, että loistavan kasvustrategian noudattaminen voi päättyä myös yrityksen myymiseen, mikäli eteen tuodaan riittävä tärjous.

Vacon on siinä mielessä toimeksiantajayritys Lännen mattohuolto Oy:lle myös läheinen esimerkki, sillä Vacon on perustettu vain vuosi ennen toimeksiantajayrityksen

perustamista. Yritys on tähdännyt heti kunnianhimoisesti ulkomaille, kun taas toimeksiantajayritys on pyrkinyt vahvistamaan asemaansa pikkuhiljaa lähialueillaan. Yksi samaistuttava piirre yrityksissä on omaan alaan keskittyminen. Useat Lännen mattohuolto Oy:n toimialalla kilpailevat ovat laajentaneet toimintaansa esimerkiksi työvaa-tehuoltoon. Tässä kohtaa on kannattavaa miettiä, pääseekö toimeksiantajayritys kasvutavoitteisiinsa keskittymällä omaan toimialaan vai pitäisikö liiketoimintaa laajentaa uusille toiminta-alueille.

On totta, että maailma on jatkuvassa muutostilassa. Muutoksia ei ole ainoastaan kuluttajien käyttäytymisessä, teknologiassa tai muissa vastaavissa, vaan koko markkina on siirtymässä uuden tieltä. Monet yritykset, jotka ovat nyt markkinoiden johdossa eivät olleet olemassa esimerkiksi vuosikymmen sitten. (Pijl, Lokitz & Solomon 2016, 09.) Markkinan muuttuminen on tärkeä pointti yrityksen liiketoiminnan laajentaminen-ky-symyksessä. Voiko toimeksiantajayritys jatkaa panostaen samanlaisesti toimintaansa, vai vaadittaisiinko liiketoimintaan uutta toimintaa? Esimerkkiyritys Vacon ei varsinaisesti kilpaillut vielä korkean teknologiakehityksen aikaan, joten yksittäisenä yrityksenä se ei joutunut välttämättä pohtimaan tätä kysymystä niin tarkkaan. Yritysjohdon on kyettävä tekemään tiukassa kilpailutilanteessa valinta, minkälaista asiakashyötyä yritys pyrkii tarjoamaan, onko se sitten monipuolinen valikoima vai yhteen toimialaan keskittyminen. (Lindroos & Lohivesi 2010, 65).

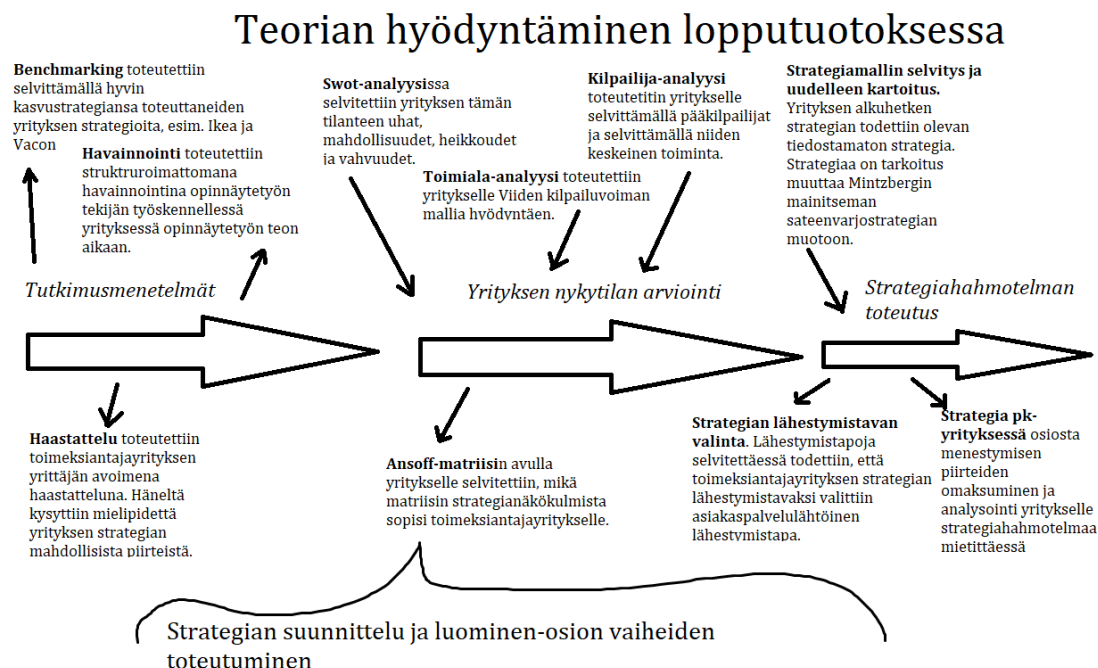
7 STRATEGIA TOIMEKSIANTAJAYRITYKSELLE

Toimeksiantajayritys Lännen mattohuolto Oy ei ole tähän mennessä suunnitellut toiminnalleen varsinaista kirjallista strategiaa. Yrityksen pienen koon takia yrityksen toiminta on pyörinyt itse pääyrittäjän ja tuttujen työntekijöiden päätösten ja muistin varassa. Tässä luvussa käsitellään Lännen mattohuolto Oy:n mahdollista julkista kasvustrategiaa, joka parantaa yrityksen brändiä ja sen luotettavuutta sekä auttaa yritystä kasvuun tähtäämisessä. Tämä julkinen strategia yleensä mielletään liiketoimintojen kuten tuotteiden, asiakkaiden, jakelukanavien tai resurssien kehittämiseksi ja niiden tavoitteluksi. (Lindroos & Lohivesi 2010, 27).

Hyvin harva yritys pyrkii strategiassaan ikinä toiminnan supistamiseen, usein voidaan siis ajatella kaikkien strategioiden koskevan kasvua, vaikka kasvutavoitteet olisivatkin maltilliset ja strategia ei olisi nimeltään varsinaisesti kasvustrategia. (Lindroos & Lohivesi 2010, 89.) Yrityksen strategian yksi tärkeä pointti on myös sen selkeys ja helppo toteutettavuus. Strategia voi olla vain Powerpoint-esitys, joka pitää sisällään sen mihin tavoitellaan, miten tavoitteisiin päästään, ketkä ovat yrityksen asiakkaita ja miten yritys onnistuu erottautumaan kilpailijoista. (Eforte [www-sivut](#) 2019.)

Pk-yrityksissä usein ajatellaan, että strategiasta ei ole juurikaan hyötyä niin pienessä organisaatiossa. Pienenkin yrityksen on mahdollista säästää rahaa ja aikaa toteuttamalla hyvin suunniteltua strategiaa. Esimerkiksi strategian avulla turhat panostukset jäävät tekemättä, kun on selkeää mihin tähdätään ja panostetaan. Strategian avulla pystytään palvelemaan liikevaihdolle merkittävässä asemassa olevia isoja asiakkuuksia paremmin. Esimerkiksi osataan arvioida asiakkaiden tärkeys ja panostetaan oikeasti tärkeisiin asiakkuuksiin. Vaikka pk-yrityksissä henkilöstön määrä ei olekaan satalukuinen, vaaditaan silti toimintaan johtamista ja taidokasta esimiestyötä. Strategia toimii ohjenuorana johtamiselle ja esimiehille esimerkiksi rekrytoinneissa. Strategian avulla pk-yritysten päätöksenteko ja toiminta nopeutuu ja koko toiminta selkeytyy. (Eforte [www-sivut](#) 2019.) Nämä kaikki tekijät puhuvat sen puolesta, että pieneenkin yritykseen on järkevä suunnitella selvä strategia. Toimeksiantajayritys lukeutuu ainakin toistaiseksi pieneksi pk-yritykseksi.

7.1 Teorian hyödyntäminen lopputuotoksessa



Kuvio 5. Koko opinnäytetyön teorian hyödyntäminen lopputuotoksessa.

Kaikkea opinnäytetyössä esiteltyä teoriaa on hyödynnetty toimeksiantajayritykselle toteutettavan lopputuotoksen suunnittelemisessa. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmiksi valittiin haastattelu, havainnointi sekä benchmarking-menetelmä. Havainnointi toteutettiin strukturoimattomana haastatteluna opinnäytetyöntekijän työskennellessä toimeksiantajayrityksessä. Havainnoinniksi laskettiin myös opinnäytetyöntekijälle vuosien varrella kertynyt suuri määrä hiljaista tietoa. Haastattelut toteutettiin toimeksiantajayrityksen yrittäjän kanssa avoimena haastatteluna. Haastattelusta ja havainnoinnista kertynyttä tietoa hyödynnettiin strategiahahmotelman piirteitä suunniteltaessa.

Benchmarking-menetelmää käytettiin opinnäytetyössä tutkimalla menestyksekkäästi kasvaneiden yritysten kasvustrategioita. Selvitettyjä strategioita verrattiin toimeksiantajayrityksen toimintaan ja analysoitiin, voitaisiinko niistä ottaa vaikutteita toimeksiantajayrityksen julkisen kasvustrategian hahmotelmaan.

Toimeksiantajayrityksen nykytilan arviointiin käytettiin teoriassa esiteltyjä työkaluja. Yritykselle toteutettiin SWOT-analyysi, toimiala-analyysi viiden kilpailuvoiman-

mallia hyödyntäen, kilpailija-analyysi ja Ansoff-matriisi. Jotta strategia voidaan toteuttaa, on tärkeää analysoida yrityksen kilpailijoita ja esimerkiksi toimialan nykytilaa. Näiden analyysien avulla siis noudatettiin strategian suunnittelun ja luomisen vaiheita. Nykytilan selvittämisen jälkeen on mahdollista alkaa tekemään päätöksiä yrityksen strategian valintaan.

Yrityksen nykytilan selvittämisen jälkeen siirrytään strategian luomiseen. Analyysillä selvitetyn nykytilan perusteella saatiin jo vahva perusta strategian hahmottelemiseen. Strategiahahmotelmaa pohdittaessa hyödynnettiin myös teoriassa esiteltyä strategian lähestymistapoja, Mintzbergin strategiamalleja ja huomioitiin myös pk-yrityksen menestystekijöitä, jotka tulisi huomioida toimeksiantajayrityksen strategiassa. Yrityksen strategian järkevimmäksi lähestymistavaksi valittiin asiakaspalvelulähtöinen toimintatapa. Yrityksen alkutilanteen strategiamallin todettiin olevan Mintzbergin mainitsema tiedostamaton strategia. Strategiahahmotelman avulla pyritään muuttamaan strategiaa sateenvarjostrategian suuntaan, eli tiedostetuksi ja suunniteltavaksi strategiaksi.

Kokonaisuudessaan teoriasta hyödynnettiin myös strategian luomisen ja suunnittelun vaiheita. Deeb'in mainitsemista vaiheista toteutettiin asiakastrendien, toimialan ja kilpailijoiden tarkkailu ja analysointi, SWOT-analyysi sekä vision ja mission määrittely. Tavoitteiden määrittely, aloitteiden tekeminen ja rahallisten tarpeiden määrittely jäävät toimeksiantajayritykselle strategiahahmotelman esittelyn jälkeen.

7.2 Avoin haastattelu yrittäjän kanssa

Opinnäytetyöntekijä haastatteli toimeksiantajayritys Lännen mattohuolto Oy:n parissa jo 26 vuotta toiminutta yrittäjää Jyrki Aaltosta yrityksen julkisen kasvustrategian piirteistä. Haastattelu toteutettiin avoimena haastatteluna täysin normaaleissa keskustelutilanteissa useina eri ajankohtina, jotta toimeksiantaja sai pohdittua asiaa rauhassa. Keskusteluissa kävi ilmi, että opinnäytetyöntekijän ja toimeksiantajan mielipiteet ja ajatukset strategiasta ovat erittäin yhtenevät. Opinnäytetyöntekijä myös johdatteli aiheita hieman toimeksiantajalle, jolle strategiatyöskentely teoreettisesti ei ollut ennestään niin tuttu aihe.

Tärkeää on ottaa huomioon, että yritys on hyvin pieni ja työyhteisöstä koostuu hyvin tiivis ”porukka”. Se, että strategia on ollut tähän mennessä vain itse yrittäjän päässä ja työntekijöille selostettuna, on toiminut tällaisessa porukassa hyvin. Opinnäytetyöntekijä painottikin toimeksiantajalle, että tämä strategiahahmotelma on tulevaisuutta varten.

Yksi strategian päätekijöistä on myös toimeksiantajan mielestä kasvun tavoittelu. Tämä toteutuu todennäköisesti lähes jokaisen yrityksen strategiassa. Kasvua ei kuitenkaan olisi tarkoitus tavoitella hinnalla millä hyvänsä, vaan järkevästi ja harkiten. Vaikka toimeksiantajayritys tähtäisikin suuriin kasvuprosentteihin, ei sitä ole järkevä toteuttaa suurilla hinnan pudotuksilla ja volyymin kasvattamisella. Kasvu on toteutettava asiakkaat huomioiden. Yksi tärkeimmistä tekijöistä toimeksiantajan mielestä on, etteivät nykyiset asiakkaat joudu kärsimään holtittoman kasvun seurauksista.

Toimeksiantajan toinen ajatus strategian pääkohdasta oli jo valmiiksi huippuhyvän asiakastyytyväisyyden säilyttäminen tai sen kehittäminen entistä paremmaksi. Toimeksiantaja kokee, että asiakkaiden pitäisi tuntea olevansa enemmän kuin vain asiakkaita. Yrityksen tavoitteena olisi huokua aitoa kiinnostusta ja välittämistä asiakkaitaan kohtaan. Tuotteiden ja muun palvelun tulee olla jo valmiiksi esimerkiksi reklamaatioita ennaltaehkäisevää.

Toimeksiantajan mielestä myös strategiaan voisi kuulua jotenkin yrityksen erilaisuuden painottaminen. Toimeksiantajayritys Lännen mattohuolto Oy:n tuotteen ja konseptin ollessa niin erilainen verrattuna kilpailijoihin, olisi yritykselle tarkoitus luoda b2b-markkinoille laadukas brändi. Yrityksen palvelut ja tuotteet sekoitetaan helposti kilpailijoiden konseptiin ja siksi olisi tärkeää huomioida strategiassa brändin rakentaminen. Toimeksiantaja painottaa, että Lännen mattohuolto Oy haluaa olla b2b-markkinoilla toimivien silmissä erittäin laadukas, yksilöity vaihtoehto, joka on kuitenkin laadukkuudestaan huolimatta kaikkien potentiaalisten asiakkaiden saatavilla ja järkevään hintaan. Toimeksiantaja halusi myös painottaa, että brändin rakentamisessa ja painottamisessa strategiassa tulisi ottaa huomioon myös yrityksen potentiaali mitä erilaisimpiin ratkaisuihin asiakkaille.

Yksi strategian linjauksista toimeksiantajan mielestä olisi myös henkilöstön tärkeyden painottaminen. Tällä hetkellä yrityksen porukka on kuin ”yhtä perhettä” ja vaikka tulevaisuudessa työntekijäluku kasvaisikin, tämä sama asenne haluttaisiin säilyttää. Toimeksiantaja haluaa myös tuoda ilmi tämän asiakkailleen.

7.3 SWOT-analyysi

Toimeksiantajayritys Lännen mattohuolto Oy:lle tehtiin tässä opinnäytetyössä SWOT-analyysi. Analyysin avulla kartoitetaan yrityksen tulevaisuuden uhat ja mahdollisuudet sekä tämän hetken heikkoudet ja vahvuudet. Analyysi kannattaa toteuttaa mahdollisimman yksinkertaistetusti ja käytännönläheisesti. Kun analyysi on suoritettu, yrityksen kannattaa käydä läpi jokainen ruutu ja huomioida nämä esimerkiksi strategiassaan. Tarkoitus on vahvistaa vahvuuksia, parantaa heikkouksia, varautua uhkiin ja hyödyntää mahdollisuuksia parhaan mukaan. (Suomen riskienhallintayhdistyksen [www-sivut](http://www.riskienhallinta.fi) 2019.)

7.3.1 Vahvuudet

Toimeksiantajayrityksen vahvuuksiin lukeutuu yrityksen erittäin laadukas ja ympäristöystävällinen tuotevalikoima. Tuotteet räätälöidään juuri asiakkaalle sopivaksi ja ovat liankeräyskapasiteetiltaan sekä turvallisuudeltaan ykkösluokkaa. Paksun vinyylikumi-pohjan ansiosta matot eivät ole koskaan taittuneena ja näin ollen ovat erittäin turvallinen vaihtoehto kaikkiin julkisiin tiloihin. Osa tuotteista on täysin Suomessa valmistettuja ja osa tuotteista tulee Puolasta, mutta ovat materiaaliltaan 100% kierrätettävää Econyliä. Mattojen liankeräyskapasiteetti on niin suuri, että niitä tarvitsee hakea harvemmin pesuun ja näin vähennetään myös polttoaineiden päästökuormaa.

Erinomaisen tuotteen lisäksi yrityksen vahvuus on keskeinen sijainti Säkylässä. Pienellä pk-yrityksellä ei ole mahdollista pitää montaa toimipistettä useilla paikkakunnilla. Säkylä sijaitsee neljän kaupungin keskiössä, jotka ovat Rauma, Pori, Turku ja Tampere, joista pisimmällä on Tampere 100km päässä. Suhteellisen lyhyt ajomatka toimialueen asiakkaille takaa joustavan palvelun ja suuren potentiaalisen asiakasmäärän kaupungeissa ja niiden ympäristössä.

Yksi toimeksiantajayrityksen vahvuuksista on myös asiantunteva ja erittäin omistautunut henkilöstö. Jokainen työntekijä tietää yrityksen asioista ja asiakkaan soittaessa saa varmasti asiantuntevan vastauksen kysymykseensä välittömästi. Omistautunut henkilöstö takaa erinomaisen asiakaspalvelun. Yrityksen ikärakenne on myös hieman muuttunut nuoren sukupolven myötä. Lännen mattohuolto Oy:ssa on nyt tietotaitoutta, mutta myös nuorta sukupolvea haastamassa ja tuomassa uusia ideoita yritykseen. Vahvuuksiin lasketaan myös yrityksen luotettava ja pitkäaikainen asiakaskunta sekä toimineet yhteistyöt.

Lännen mattohuolto Oy:n yksi vahvuuksista on myös täysin likaa keräävien mattojen myyntiin ja huoltoon keskittyminen. Useilla kilpailijoilla on tuotevalikoimassaan kymmeniä muita tuotteita, joten mattojen volyymi verrattuna liikevaihtoon ei ole niin suuri. Vahva keskittyminen juuri yhteen liiketoimintaan takaa yritykselle kilpailuetua juuri omalla alueellaan verrattuna kilpailijoihin.

7.3.2 Heikkoudet

Toimeksiantajayrityksen heikkouksista yksi on opinnäytetyön tekohetkellä digitalisaation puute yrityksessä. Digitalisaatiosta sanotaan, että ne ketkä parhaiten hyödyntävät tietoa, tulevat menestymään tulevaisuudessa ja ovat osaamisturvan suojassa. Aikailu voi pahimmillaan johtaa siihen, että yritys luovuttaa kilpailuetua muille yrityksille. (Heikkinen 2019.) Yrityksen toiminnassa laskutus ja logistiikka hyötyisivät hurjasti digitalisaation paremmasta käyttöönotosta. Toimeksiantajayritys on huomionut tämän heikkouden ja yrityksen digitalisoitumisprosessi on juuri alkamassa keväällä 2020.

Toimeksiantajayrityksen pieni koko on myös tällä hetkellä heikkous. Potentiaalisia asiakkaita löytyisi suuria määriä kaukaisemmilta sijainneilta, mutta yrityksellä ei ole kapasiteettia tai kannattavaa tehdä tarjouksia pidemmälle kuin maksimissaan 200km toimipaikasta.

7.3.3 Mahdollisuudet

Toimeksiantajayritys Lännen mattohuolto Oy:n yksi mahdollisuuksista tulevaisuutta varten on ympäristöystävällisyyden merkityksen kasvun ennakointi. Ympäristöystävällisyyden merkitys tulee kasvamaan ihmisten tullessa entistä tietoisemmiksi hiilijalanjäljestään. Yrityksen tuotteista noin 90 prosenttia on valmistettu täysin kierrätetystä materiaalista. Esimerkiksi mattojen nukka on valmistettu Econyl-materiaalista. Econyl on valmistettu Nylon-jätteestä, kuten merelle unohdetuista kalaverkoista tai muusta Nylon-roskasta. (Econyl www-sivut 2019). Mattojen liankeräyskapasiteetin ansiosta mattojen pesuunhakuväli on paljon pidempi ja näin säästetään luontoa myös polttoainepäästöiltä. Kokonaisuudessaan ympäristöystävällisyyden seikkoja on huomioitu myös toimipaikan rakentamisessa, joten tämä mahdollisuus on turvattu jo pidemmältä aikaa.

Lännen mattohuolto Oy:n yksi mahdollisuuksista on myös laajentuminen isommalle toimialueelle. Suspekteja eli potentiaalisia liidejä löytyy suuria määriä ympäri Suomea. Laajentuminen voi tapahtua myös vahvistamalla markkina-asemaa jo olemassa olevalla toimialalla ja vahvistamisen jälkeen laajentumista maantieteellisesti. Ikävää kyllä, yksi mahdollisuuksista on myös ilmastonmuutos. Talvet ovat entistä loskaisempia ja kuraisempia ja näin herättävät tarpeen toimeksiantajayrityksen tuotteille ja palveluille. Yrityksen mahdollisuuksia ovat myös sen pienuus ja toimivat yhteistyökuviot hyvien asiakkuuksien kanssa.

7.3.4 Uhat

Yksi Lännen mattohuolto Oy:n uhista on myytävien mattojen valmistuksen lopettaminen. Tuote on niin suuri kilpailuvaltti, että ilman sitä toiminta olisi lähes mahdotonta. Lopettamisen jälkeen yrityksen tulisi miettiä vaihtoehtoja, pitäisikö tuotetta alkaa tilaamaan jostain kustomoituna juuri omalle yritykselle. Tällöin myyntivolyymien tulisi olla niin suuria, että tilaaminen olisi kannattavaa.

Yrityksen uhkakuvia tuotteen valmistuksen lopettamisen lisäksi on myös kilpailijoiden yhteistyökuviot ja sopimukset. Suurempien toimijoiden on mahdollista tuottaa

palveluitaan isommalla alueella ja näin ollen pieni toimeksiantajayritys voi hävitä suurissa sopimuksissa kilpailussa esimerkiksi sijaintinsa perusteella. Kokonaisuudessaan kilpailijoiden laajentuminen esimerkiksi rakennussiivousten toimialalle, voi olla itsessään uhka.



Kuvio 5. Swot-analyysi toimeksiantajayritykselle. (Suomen riskienhallintayhdistyksen www-sivut 2019.)

7.4 Toimiala-analyysi

Opinnäytetyöntekijä suoritti toimeksiantajayritys Lännen mattohuolto Oy:lle toimiala-analyysin eli analysoi kilpailua sekä toimialaa Michael Porterin kehittämän viiden kilpailuvoiman mallin mukaan. Toimiala, jolla toimeksiantajayritys toimii, on osa siivoustoimialaa. Kilpailijoilla on myös likaa keräävien mattojen vaihtomattopalvelua, johon kuuluvat mattojen huolto ja vuokraus. Lännen mattohuolto Oy:n tavoite on saada asiakkaille kustomoidut ratkaisut ja myydä matot asiakkaille omaksi. Kilpailijoiden pesupalvelu tapahtuu rumpukoneilla. Toimeksiantajayrityksen tuotetta ei voi pestä rumpukoneessa ja mattojen pesu vaatii omat juuri kyseistä mattoa varten suunnitellut teollisuuspesukoneet.

Alalla jo toimivien yritysten välinen kilpailu on melko kovaa. Toimialalla on useampi iso toimija, joilla on toiminnassaan erittäin vahvat ”suurtuotannon edut”. Suuremmat

kilpailijat kykenevät erottautumaan hintakilpailussa suurten maantieteellisten laajuuksiansa ansiosta. Kilpailun voidaan sanoa olevan toisinaan aggressiivista isompien sopimusten ja asiakkaiden kohdalla, jossa isommat toimijat saattavat asettaa itsensä tappiolle, mutta joissain asiakaskunnissa hyvinkin maltillista. Kaikkien Lännen mattohuolto Oy:n kilpailijoiden tuote on kuitenkin käytännössä hyvin erilainen. Toimeksiantajayritys voi siis keskittyä asiakkaisiin, joille tuotteen differointi ja laatu ovat ensisijaisia tekijöitä.

Uusien toimijoiden uhka on melko pieni Lännen mattohuolto Oy:n toimimalla toimialalla. Kilpailijoita on melko paljon jo suhteellisen kapealla toimialalla ja voitot jakaantuvat melko tasaisesti. Tuotteissa ei voi pitää suuria kateprosentteja. Toimialalle siirtymisen kustannus, eli investointi alalle pääsemiseksi on jokaiselle sinne tavoittelevalle melko suuri. Yrityksen tulee investoida pesukoneistoon, logistiikan ratkaisuihin ja esimerkiksi erittäin differoituun tuotteeseen. Suurilla kilpailijoilla on jo melko vahvat suurtuotannon edut. Toimeksiantajayrityksellä on taas etu materiaaleissa. Alalle haluavan yrityksen tulisi keksiä jotain niin spesiaalia, millä päästä tämän kapean toimialan ytimeen. Yhdellä kilpailijoista on jo esimerkiksi keksittyä mattojen pesuauto, joka puhdistaa matot paikan päällä.

Ostajien neuvotteluvoima on toimeksiantajayrityksen toimialalla melko vahva. Etenkin isoja asiakkuuksia kuten vähittäistavarakauppaketteja havittelevia kilpailijoita ei varmasti tule toimialalla näkymään. Suuret sopimukset ja asiakkuudet vaativat useita muita palveluita myös valitsemaltaan toimittajalta, joten vain harvat toimialan yrityksistä kykenevät havittelemaan näitä sopimuksia. Potentiaalisia asiakkaita on yritykselle useita kymmeniä tuhansia, sillä asiakaskuntaan voivat kuulua niin taloyhtiöt, pienyritykset kuin esimerkiksi julkinen sektorikin. Asiakkaiden neuvotteluvoima on toisaalta hyvin suuri, sillä tuotteen toimittajan vaihtamisen kustannukset ovat melko pienet. Toisaalta myydessään maton omaksi, toimeksiantajayritys vahvistaa omaa asemaansa ja vaihtamisen kustannukset tulevat hieman suuremmiksi.

Lännen mattohuolto Oy:n toimialalla korvaavien tuotteiden uhka on toisesta näkökulmasta katsottuna vahva ja toisaalta ei. Kilpailijoilla suurimmalla osalla on käytössään kumipohjaiset matot, jotka ovat pesukelpoisia rumpukoneessa. Matot ovat kevyitä kuljettaa ja huoltaa, mutta esimerkiksi menevät helposti ryttyyn ja näin ollen aiheuttavat

kompastumisriskejä. Toimeksiantajayrityksen myymän mattomallin pohja on niin painaava ja vahva, että esimerkiksi tällaista kompastumisriskiä ei ole. Toimialan tuotevalikoima on siis erilainen ja näin kuluttajien/asiakkaiden on vaikeampi vaihtaa kilpailijalle tuotteen hinnan muuttuessa, mikäli asiakas haluaa kuitenkin pitää tuotteen ominaisuudet. Tulevaisuudessa eroa voidaan korostaa myös onnistuneella yrityksen brändäyksellä.

Toimittajien neuvotteluvoima on hyvinkin vahva toimeksiantajayrityksen kohdalla. Toimittajan vaihtamisen kustannus on Lännen mattohuolto Oy:lle hyvin korkea, sillä liiketoiminta perustuu niin vahvasti myytyyn tuotteeseen. Mikäli tavarantoimittaja vaihtuisi johonkin kilpailijoiden tavarantoimittajista, ei toimeksiantajayrityksellä olisi varsinaista kilpailuetua.

7.5 Kilpailija-analyysi

Toimeksiantajayrityksen kilpailijoista suoritettiin tässä opinnäytetyössä myös hyvin pienimuotoinen kilpailija-analyysi. Analyysin avulla selvitettiin muutaman pääkilpailijan toimintaa ja tavoitteita. Kilpailijoiden reaktiot toimeksiantajayrityksen toimiin riippuvat pitkälti siitä, ovatko tuotteet differoituja tai lähes samanlaisia. (Grant 1998, 94.) Kilpailija-analyysissä käytettiin pohjana Grantin Contemporary Strategy Analysis-kirjan kilpailija-analyysimallia. Kilpailijoiden tuotteet ovat hyvin erilaiset kuin Lännen mattohuolto Oy:llä on. Suurimmat pääkilpailijat ovat: Lindström, Berendsen ja Nykypesu.

7.5.1 Lindström Oy

Lindström Oy on yksi Euroopan johtavista tekstiilialan yrityksistä, joilla on historiaa jo vuodesta 1848 lähtien. Yritys toimii 24:ssä eri maassa. Lindström Oy:n palveluihin kuuluvat esimerkiksi työvaatehuolto ja likaa keräävien mattojen pesu- ja vuokrauspalvelu. (Lindström Oy www-sivut 2019.) Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan yrityksen toimintaa vain likaa keräävien mattojen toiminnan osalta.

Kokonaisuudessaan Lindström Oy:n tavoitteena on laajentua maantieteellisesti ja kasvattaa pitkäjänteisesti markkinaosuuttaan. Yrityksen tavoitteena on olla vuoteen 2020 mennessä vakavarainen puolen miljardin arvoinen yritys, jonka henkilöstö tuottaa asiakkaille erinomaisen palvelukokemuksen. Yrityksen strategiassa on mainittu sitoutunut henkilöstö, ylivertainen toiminta, erinomainen asiakaskokemus ja kasvu. Yritys tarjoaa vaihtomattopalvelua 17:ssä asiakasmaista ja mattopesuloita on 7:llä eri paikkakunnalla Suomessa. (Lindström Oy www-sivut 2019.) Hyvän levittäytyneisyyden ansiosta yritys pystyy kilpailemaan koko Suomen alueella. Laajan toiminta-alueen avulla yritys saattaa olla joillain paikkakunnilla jopa ”monopolistisessa” asemassa ja tämän avulla onnistua kasvutavoitteissaan. Suuren kokonsa vuoksi yritys kykenee kilpailemaan vahvasti tuotteen hinnan avulla.

Lindström Oy:llä on toiminnassaan mittakaavaedut niin tuotteen valmistuksessa, kuin myös markkinoinnin puolella. Yrityksen hakukoneoptimointi sekä evästeet vaihtomattoihin liittyen ovat toteutettu toimivasti. Nettisivut ovat toteutettu myös selkeästi ja mahdolliselle asiakkaalle helpoiksi. Suuren kokonsa ja monipuolisuutensa ansiosta yritys kykenee tarjoamaan palveluitaan myös suurille asiakkuuksille. Yrityksellä on toiminnassa kolme eri myyntipistettä ympäri Suomea, joten tuotteita tarjotaan varmasti myös ahkeran myyntityön avulla.

7.5.2 Berendsen/Elis

Berendsen, joka on vuodesta 2017 lähtien ollut osa Elis-konsernia, on yksi suurimmista vaihtomattotarjoajista myös Suomen alueella. Elis-konserni on maailman johtava tekstiili-, hygieni- ja laitospalveluiden tarjoaja, jonka toimintaa on 28:ssä maassa. (Berendsen www-sivut 2019.) Berendsenin toimintaa tarkastellaan tässä katsauksessa myös vain vaihtomattopalvelun osalta.

Berendsen ei ole niin levittäytynyt toiminnassaan kuin Suomalaistaustainen Lindström Oy. Yrityksellä on ainakin julkisten tietojen perusteella yksi toimipiste Suomessa, mutta yritys pystyy toimimaan silti koko Suomen alueella toimivan logistiikan avulla. (Berendsen www-sivut 2019.) Elis-konsernin strategia perustuu neljään eri pääteki-
jään, jotka ovat konsernin aseman vahvistaminen kasvussa ja hankintojensa alueella

(kuten Berendsen), kehittää palveluitaan Latinalaisessa Amerikassa, jatkaa operationaalisen erinomaisuutensa säilyttämistä ja uusien tuotteiden esittely ja samalla rajakustannusten hallitseminen. (Elis www-sivut 2019.)

Elis konsernin panostus Berendsen:iin näkyy esimerkiksi toimivassa markkinoinnissa. Yrityksen sivut ovat hakukoneoptimoitu toimivasti. Netissä olevan tiedon perusteella konsernin panostus ei ole kuitenkaan niin vahvasti Suomessa kuin esimerkiksi Lindström Oy:llä on. Yrityksen suuren koon ansiosta sillä on kuitenkin kapasiteettia kasvattaa liiketoimintaansa Suomessa, joten toimintaa on kannattavaa tarkkailla toimeksiantajayrityksen osalta. Yritys on myös niin suuri, että sillä on toiminnassaan ja markkinoinnissaan mittakaavaetujen hyödyt.

7.5.3 Nykypesu Oy

Nykypesu on Akaalla toimiva pienempi saman toimialan yritys, joka on perustettu vuonna 1975. Nykypesu on erikoistunut hygienialaite- ja vaihtomattopalveluihin. Yrityksellä on vain yksi toimipiste, mutta asiakaskuntaa paljon toimeksiantajayrityksen kanssa samoilla toiminta-alueilla. Yritys on toimeksiantajayritykseen verrattuna hieman suurempi. (Nykypesu Oy www-sivut 2019.)

Nykypesun tuote ja palvelu on verrattavissa suurempien kilpailijoiden konseptiin. Tuote ei ole yksilöity ja näin ollen on myös erilainen kuin toimeksiantajayritys Lännen mattohuolto Oy:n. Nykypesulla ei ole nettisivuillaan julkaistuna visiota, missiota tai strategiaa. Yrityksen markkinointi ja hakukoneoptimointi on kuitenkin toteutettu toimivasti. Vielä toistaiseksi pienen ja paikallisen toimijuuden myötä yritys pyrkii varmasti vahvistamaan toimintaansa nykyalueilla ja erikoistumaan suuremmista kilpailijoista juuri ”pienuutensa” avulla.

7.6 Ansoff-matriisi toimeksiantajayritykselle

Opinnäytetyöntekijä on pohtinut Lännen mattohuolto Oy:n tulevaa kasvustrategiaa myös Ansoff-matriisi työkalun avulla. Matriisin näkökulman mukaan yleensä organisaatioilla on vain neljä eri kasvuvaihtoehtoa. Matriisin avulla käydään läpi kaikki

vaihtoehdot ja kartoitetaan niiden riskit, tämän jälkeen valitaan sopivin kasvuvaihtoehto yritykselle.

Ensimmäinen matriisin vaihtoehto on markkinoiden valtaaminen. Tässä strategiassa keskittyminen on jo nykyisten tuotteiden myynnin lisäämisessä jo nykyisellä markkinalla. Lännen mattohuolto Oy:llä olisi vaihtoehtoina markkinoita vallatessaan laskea hintoja, jotta uudet asiakkaat kiinnostuvat, lisätä markkinointia tai kärjistettynä vaihtoehtona ostaa kilpailevan yrityksen liiketoimintaa. Hintojen laskeminen voisi olla hie-
man liian riskialtis keino toimeksiantajayritykselle. Toimialan katteiden ollessa jo valmiiksi melko matalalla, ei hintojen laskemisella päästäisi välttämättä kovinkaan suuriin tuloksiin, vaikka asiakaskuntaa tulisikin tämän toimenpiteen myötä.

Toimeksiantajayritys voisi vallata markkinoita paremmalla markkinoinnin toteuttamisella. Tähän mennessä Lännen mattohuolto Oy:n markkinointi on ollut hyvin minimaalista ja markkinoinnistakin on puuttunut tietty suunnitelmallisuus. Asiakkaita on kuitenkin tullut hyvää tahtia puutteellisesta markkinoinnista huolimatta, joten markkinoinnin lisäämisellä voitaisiin päästä erinomaisiin lopputuloksiin markkina-aseman vahvistamisessa. Kolmas vaihtoehto olisi ostaa kilpaileva liiketoiminta jo nykyiseltä markkina-alueelta. Lännen mattohuolto Oy:llä ei ole nykyisellä markkina-alueella ainakaan tarpeeksi pientä kilpailijaa, jonka ostamiseen yrityksellä olisi mahdollisuuksia. Siksi tämä vaihtoehto jätettäisiin ulkopuolelle.

Toinen matriisin kasvuvaihtoehtoista on tuotekehittäminen. Toimeksiantajayritys voisi laajentaa tuoteskalaansa tai kehittää kokonaan uuden tuotteen päästäkseen valtaamaan uusia markkinoita. Uuden tuotteen hankkiminen vaatisi yritykseltä suurta panostusta tutkimiseen ja kehittämiseen. Lännen mattohuolto Oy:n vaihtoehtoja olisi suuri investoiminen tuotekehittämiseen, jotta yritys voisi päästä jo olemassa oleville markkinoille.

Toinen vaihtoehto olisi seurata tai tutkia kilpailijoiden tuotteiden ominaisuuksia ja luoda näiden perusteella markkinoiden tarpeita paremmin vastaava uusi tuote. Toimeksiantajayrityksen kilpailijoilla on suurimmalla osalla palveluissaan myös esimerkiksi työvaatehuoltoa tai hygieniavälineiden vuokrausta tai jälleenmyyntiä. Lännen mattohuolto Oy:n tapauksessa paras vaihtoehto olisi myös työvaatepuolelle

levittäytyminen. Toimeksiantaja voisi kehittää niin toimivan työvaateratkaisun, että voisi tätä kautta laajentaa yrityksensä toimialaa. Yrityksen kilpailijoilla, joilla on työvaatehuoltoa toiminnassaan, on niin suuret mittakaavaedut, että työvaatepuolelle laajentaminen olisi itsessään erittäin riskialtista.

Kolmas vaihtoehto tuotekehittämiseen on strateginen yhteistyö eri yritysten kanssa. Yhteistyön avulla on mahdollista päästä esimerkiksi yhteistyökumppanin brändin alle tai jakelukanaviin. Tämä strateginen yhteistyö voisi Lännen mattohuolto Oy:lla olla esimerkiksi jonkin siivousliikkeen kanssa. Tällöin yritys voisi nauttia jonkin toisen jo valmiista brändistä. Toisaalta tämä vaihtoehto olisi melkein viimeinen naula yrityksen omaan arkkuun ja tällöin tulevaisuus olisi vahvasti toisen yrityksen alaisena. Yksi vaihtoehto voisi olla myös uuden tuotteen ottaminen jälleenmyyntiin. Tällä hetkellä jälleenmyyntiä ja yhteistyötä on jo kahdelta eri yhteistyökumppanilta, joten kolmannen ottaminen vaatii suurta harkintaa ja miettimistä.

Kolmas matriisin kasvuvaihtoehtoista on yrityksen markkinan kehittäminen. Tämä kasvuvaihtoehto pitää sisällään sen, että yritys siirtyy uudelle markkina-alueelle jo olemassa olevien tuotteiden tai palveluidensa kanssa. Esimerkiksi laajentuu maantieteellisesti tai laajentaa asiakassegmenttiään. Lännen mattohuolto Oy:n kohdalla tämän vaihtoehdon huomioiminen olisi hyvin järkevää. Oletetaan, että tämä kohta tarkoittaa laajentumista maantieteellisesti myös jo toimittavan maan sisällä. Tähän mennessä toimeksiantajayrityksen toiminta on pyörinyt Pirkanmaan, Satakunnan ja Varsinais-Suomen alueella. Potentiaalista asiakaskuntaa löytyisi niin etelämmästä kuin pohjoisemmastakin osasta Suomea.

Markkinan kehittämisen kasvuvaihtoehdon keinot ovat melko samanlaisia ensimmäisen kohdan eli markkinoiden valtaamisen kanssa. Markkinoinnin lisääminen, kilpailevan liiketoiminnan ostaminen tai kokonaan uuden toimipisteen perustaminen, voisivat olla keinoja, joilla yritys voisi päästä laajentamaan toimialuettaan. Uuden toimipisteen perustaminen pitää sisällään suuren määrän riskejä ja suuren investoinnin, joten tämän kartoitus pitäisi tehdä erityisen huolellisesti.

Neljäs ja viimeinen Ansoff-matriisin kasvustrategia on erikoistuminen. Vaihtoehto pitää sisällään täysin uudelle markkinalle astumisen kokonaan uuden tuotteen kanssa.

Vaihtoehtoja on kaksi: Ensimmäisessä yritys alkaa valmistamaan/tuottamaan tuotetta tai palveluita, johon sillä on jo kytköksiä. Toinen vaihtoehto on kokonaan uuden tuotteen/palvelun tuottaminen täysin eri toimialalta. Lännen mattohuolto Oy:llä tällainen ensimmäinen vaihtoehto voisi olla esimerkiksi siivouspalveluiden tuottamisen aloittaminen. Tärkeä kysymys onkin miettiä, onko järkevää vain keskittyä nyt jo toimittavaan toimialaan vai realistisesti alkaa miettiä toiminnan laajentamista uusille alueilla? Toinen vaihtoehto, täysin uuden tuotteen/palvelun tuominen täysin uudelle toimialalle katsotaan olevan Lännen mattohuolto Oy:lle täysin poissuljettu vaihtoehto. Yrityksellä ei ole vielä niin vahvaa brändiä, että sillä voisi alkaa tuottamaan täysin uutta tuotetta uudelle toimialalle onnistuneesti.

Lopputuloksena Ansoff-matriisista parhaimmat kasvuvaihtoehdot olisivat toimeksiantayritys Lännen mattohuolto Oy:lle markkinan valtaaminen ja markkinan vahvistaminen.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA HAHMOTELMA

Kaikkien analyysien, havainnoinnin, haastatteluiden ja opinnäytetyöntekijän jo valmiiksi omatun hiljaisen tiedon perusteella yritykselle on luotu tässä kappaleessa julkisen kasvustrategian hahmotelma. Opinnäytetyöntekijä on kokenut tutkimuksensa perusteella, että näiden yksityiskohtien ja ajatusten avulla toimeksiantajayritys Lännen mattohuolto Oy:n on mahdollista luoda helposti ja nopeasti julkinen kasvustrategia, joka voidaan julkaista esimerkiksi yrityksen nettisivuilla. Tämän julkisen kasvustrategian avulla yritys onnistuu vakuuttamaan myös asiakkaansa toiminnan toimivuudesta ja kasvusta.

8.1 Yrityksen vision hahmotelmat

Kaiken tässä opinnäytetyössä tutkitun tiedon perusteella toimeksiantajayrityksen visio voisi liittyä erityisesti yrityksen erilaisuuteen, yksilöintiin ja toimialaan. Koska kasvun ei ole tarkoitus tapahtua lyhyessä ajassa, on kannattavaa jättää visiosta pois esimerkiksi lausahdukset ”Suomen johtava, markkinoiden suosituin”. Realiteetit ovat kuitenkin olemassa, että toimeksiantajayrityksen tämän hetkisillä kilpailijoilla on huomattavasti suuremmat mahdollisuudet kilpailla esimerkiksi hinnoillaan.

Tässä opinnäytetyöntekijän hahmottelemia visioehdotuksia toimeksiantajayritykselle:

”Lännen mattohuolto Oy:n visio on laajentua maantieteellisesti uusille alueille Suomessa samalla säilyttäen erinomaisen asiakastyytyväisyytensä ensi vuosikymmenen alkuun mennessä.”

”Lännen mattohuolto Oy:n visio on tarjota alallaan paras asiakaskokemus niin tuotteiden yksilöinnin kuin erinomaisen palvelun ansiosta samalla, kun yritys tähtää maltilliseen kasvuun asiakkaansa huomioiden”

”Lännen mattohuolto Oy:n visio on olla houkuttelevin ja laadukkain vaihtoehto alallaan toimivan konseptin ja erinomaisen asiakastyytyväisyyden ansiosta tämän vuosikymmenen loppuun mennessä.”

”Lännen mattohuolto Oy:n visio on olla alansa parhaan asiakaskokemuksen tuoja ja laadukkain siivouskulujen vähentäjä.”

Näissä suunnitelluissa visioissa yhdistyy yrityksen asiakastyytyväisyyden ja konseptin painottaminen, joiden avulla yritys kykenee kasvamaan. Superlatiivin käyttäminen visiossa voisi tuoda sen lukijalle sen kuvan, että yritys tähtää samalla myös kasvuun, jos toimeksiantajayritys ei halua mainita sitä ensimmäiseksi visiossaan.

8.2 Yrityksen arvojen määrittely

Toimeksiantajan kanssa käydyn keskustelun perusteella opinnäytetyöntekijä on saanut selville yrityksen arvopohjan. Yrityksen strategia luodaan yleensä arvojen pohjalta. Toimeksiantajayritys Lännen mattohuolto Oy:n arvoiksi määritellään tutkimuksen perusteella: laadukkuus, yhteistyö, yksilöinti, ympäristöystävällisyys ja kasvu.

8.3 Yrityksen julkisen kasvustrategian hahmotelma

Tärkeintä on muistaa, että strategian on oltava tarpeeksi yksinkertainen ja selkeä julkaistavaksi. Pitkät selitykset eivät herätä julkisen strategian löytävän esimerkiksi potentiaalisen asiakkaan mielenkiintoa. Strategiassa on tärkeää myös erottautua muista, ehkä jopa radikaalilla tavalla.

Ensimmäinen Lännen mattohuolto Oy:n strategian kohta on yrityksen asiakastyytyväisyyden esiintuominen ja yhteistyö asiakkaiden kanssa. Yrityksen tuotteet ovat yksilöityjä ja tärkeässä asemassa on se, että asiakkaat ovat erityisen tyytyväisiä toiminnan laatuun. Asiakastyytyväisyys säilytetään yrityksessä asiansa osaavalla henkilöstöllä ja laadukkaalla tuotteella. Asiakastyytyväisyyden ja laadukkuuden kulmakivi voitaisiin mainita strategiassa esimerkiksi:

”Lännen mattohuolto Oy:n strategian yksi kulmakivistä on erinomaisen asiakastyytyväisyyden säilyttäminen ja onnistunut yhteistyö asiakkaiden kanssa. Meille asiakkaat eivät ole vain asiakkaita, vaan yhteistyökumppaneita. Yritys toteuttaa tavoitteitaan

asiakas edellä. Onnistunut asiakaskokemus onnistuu tyytyväisellä ja asiansa osaavalla henkilöstöllä.”

Toinen strategian tekijä Lännen mattohuolto Oy:n julkisessa kasvustrategiassa on jo toimivaan konseptiin panostaminen entuudestaan ja laatuvaatimusten ylläpito. Asiakkaille halutaan viestiä myös, kuinka yritykseltä onnistuu mitä erikoisemmatkin tilaukset ja yksilöinnit. Tämä yksilöinti voitaisiin mainita strategiassa seuraavasti:

”Lännen mattohuolto Oy:n strategian yksi pääkohdista on jo toimivaan konseptiin eli yksilöityihin ratkaisuihin panostaminen ja keskittyminen entuudestaan. Tämän avulla pystymme vastaamaan asiakkaidemme tarpeisiin sataprosenttisesti”.

Viimeinen tekijä Lännen mattohuolto Oy:n strategiassa on kasvun mainitseminen. Opinnäytetyössä jo toteutettujen analyysien perusteella yrityksen on kannattavaa tähdätä kasvuun jo valmiilla tuotevalikoimalla ja pyrkiä vahvistamaan nykyistä markkinaa. Yrityksen on mahdollista samalla laajentua myös maantieteellisesti. Kasvun mainitsemisen strategiassa voisi yhdistää yrityksen toiminnan kehittämiseen.

Kasvu on kannattavaa mainita vasta muiden päätettyjen kohtien jälkeen, ettei potentiaalisille tai nykyisille asiakkaille jäisi kuvaa, että yritys haluaa kasvaa hinnalla millä hyvänsä asiakastyytyväisyydestä välittämättä. Tällä strategian kulmakivellä vastataan yrityksen kasvutarpeeseen ja vastataan myös SWOT-analyysissä mainittuihin heikkouksiin. Kasvu toteutetaan yrityksessä digitalisaation parantamisella, markkinoinnilla ja mahdollisesti investoinneilla laajentamiseen. Yrityksen julkisessa kasvustrategiassa kasvu voitaisiin mainita vastaavanlaisella esimerkillä:

”Lännen mattohuolto Oy:n strategian yksi päätekijöistä on kasvu maantieteellisesti ja yrityksen toiminnan kehittäminen, jotta pystymme vastaamaan paremmin ja nopeammin asiakkaidemme tarpeisiin”.

LÄHTEET

Berendsen www-sivut. 2019. Viitattu 9.1.2019 <https://www.berendsen.fi/tietoja/tietoja/>

CGMA:n www-sivut. 2013. Viitattu 7.11.2019. <https://www.cgma.org/resources/tools/essential-tools/porters-five-forces.html>

Corporate finance institute www-sivut 2019. Viitattu 2.12.2019. <https://corporate-financeinstitute.com/resources/knowledge/strategy/ansoff-matrix/>

Deeb, G. 2018. The top 6 steps of strategic planning. Forbes 4.12.2018. Viitattu 15.11.2019. <https://www.forbes.com/sites/georgedeeb/2018/12/04/the-top-6-steps-of-strategic-planning/#199cb75d35b2>

Econyl www-sivut. 2019. Viitattu 7.1.2020. <https://www.econyl.com/about-us/>

Eforte www-sivut. 2019. Miksi pk-yrityksellä kannattaa olla strategia? Viitattu 17.12.2019. <https://www.eforte.fi/ajankohtaista/miksi-pk-yrityksella-kannattaa-olla-strategia/>

Elis-konsernin www-sivut. 2019. Viitattu 9.1.2019. <https://www.corporate-elis.com/en/about-us>

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.

Erply Oy:n www-sivut. 2019. Ikean kasvustrategia. Viitattu 4.12.2019. <https://erply.com/ikean-kasvustrategia/>

Fonecta Finder www-sivut. 2019. Viitattu 25.9.2019. <https://www.finder.fi/Mattojen+puhdistus+ja+huolto/L%C3%A4nnen+Mattohuolto+LMH+Oy/S%C3%A4kyl%C3%A4/yhteystiedot/154186>

Globe news wire www-sivut. 2014. Viitattu 13.12.2019. <https://www.globenews-wire.com/news-release/2014/12/02/687804/0/fi/Vacon-on-nyt-osa-Danfoss-konsernia.html>

Grant, R. 1999. Contemporary Strategy Analysis. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.

Heikinheimo, P. 2014. Yrityksestä menestystarina: Innostamista ja kokemuksen hedelmiä yritysten johtamiseen. Kirkkonummi: Suomen liikekirjat Oy.

Heikkinen, H. Talentree www-sivut. 2019. Viitattu 7.1.2019. <https://talentree.fi/blogi/digitalisaation-pikakurssi/>

Hietanen, T. 2019. Markkinoinnin ja asiakkuuksien johtaminen-koulutus. Luento Baleror Oy:n koulutuksessa strategiasta ja sen laadinnasta Sokos Hotel Vaakuna Porissa. 1.10.2019.

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti: strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.

Laukkanen, M. 2007. Kasvuyritys. Helsinki: Talentum.

Lindroos, J. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. Helsinki: Alma Talent Oy. Viitattu 14.12.2019. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/BAXBBXATDFBCXIBA#/kohta:2/piste:b576>

Lindström Oy:n www-sivut. 2019. Viitattu 12.12.2019. <https://lindstrom-group.com/fi/yritys/>

Lännen mattohuolto Oy:n www-sivut 2019. Viitattu 25.9.2019. <https://lmh.fi>

Mintzberg, H., Quin, J. & Ghoshal, S. 1995. The Strategy Process: Revised European Edition. Hertfordshire: Prentice Hall Europe.

Nykypesu Oy www-sivut. 2019. Viitattu 9.1.2019. <https://nykypesu.fi/>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: Sanomapro

Patel, N. 2019. The 7 ways dropbox hacked growth to become a \$4 billion company. Viitattu 11.12.2019. <https://neilpatel.com/blog/dropbox-hacked-growth/>

Patel, S. 2019. 4 Growth Strategies Used by The Most Successful Companies. Viitattu 24.11.2019. <https://blog.hubspot.com/sales/growth-strategy>

Pijl, P., Lokitz, J. & Solomon, L. 2016. Design a better business. New Jersey: John Wiley & Sons. Viitattu 14.12.2019. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/samk-reader.action?docID=4694619>

Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen, T. 2015. Akatemiasta markkinapaikalle: Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. 6. uud. p. Helsinki: Talentum.

Santalainen, T. 2008. Strateginen ajattelu. Helsinki: Talentum.

Statista www-sivut. 2019. Annual revenue of the Ikea Group worldwide from 2001-2019. Viitattu 4.12.2019. <https://www.statista.com/statistics/264433/annual-sales-of-ikea-worldwide/>

Suomen riskienhallintayhdistyksen www-sivut. 2019. Viitattu 14.11.2019 <https://www.pk-rh.fi/tools/swot.html>

Quinn, S. Management basics 2010. Bookboon. Viitattu 23.11.2019. <https://bookboon.com/fi/management-basics-ebook>

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen: menestyvän yritystoiminnan perusta.

Yought www-sivut. 2019. Case Study of Ikea: Growht Of a Global Retail Giant. Viitattu 4.12.2019. <https://www.yought.com/blog/why-ikea-succeeds-globally-while-other-retailers-failed/>